

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Rafael Verginio

Análise da eficácia do Programa Excelência em Serviços sob a ótica dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. - Filial Florianópolis, considerando o segundo semestre de 2006.

Florianópolis  
2007

RAFAEL VERGINIO

Análise da eficácia do Programa Excelência em Serviços sob a ótica dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. - Filial Florianópolis, considerando o segundo semestre de 2006.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto

FLORIANÓPOLIS


2007



RAFAEL VERGINIO

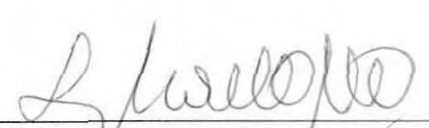
Análise da eficácia do Programa Excelência em Serviços sob a ótica dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. - Filial Florianópolis, considerando o segundo semestre de 2006.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 07 de fevereiro de 2007.



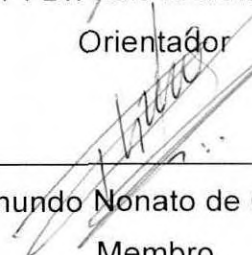
Prof. Rudimar A. da Rocha, Dr.  
Coordenador

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

Prof. Dr. Luis Moretto Neto  
Orientador



---

Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar aos meus pais, Valtelino e Céia, exemplos de vida e virtude, que me ensinaram a lutar e jamais desistir de qualquer sonho, sempre tendo como maior investimento de suas vidas a minha educação, pessoas as quais tenho como fontes de caráter e determinação de vida. À minha irmã e ao Henrique, pela paciência, ajuda e suporte técnico.

Ao meu orientador, Professor Dr. Luís Moretto Neto pela excelente orientação, apoio, comprometimento e incentivo durante a elaboração da monografia. Bem como pela parceria na construção de um sonho.

Aos meus amigos, Pedro, Renato, Guto, Pek, Lucas, Fernanda, Bea, Paulinho, Maik, Rodrigo, Roberto, Deise, Lóla, Deyvy, Jeff, todos sem exceção contribuíram para meu crescimento e que sempre lutaram ao meu lado, pela dedicação e confiança, bem como por diversas vezes terem sido o ponto de apoio nas horas mais extremas. E por vocês fazerem parte da minha vida.

Aos meus colegas de trabalho, especialmente a Rosani e ao Taciano que lutaram por cada amanhã, melhor que o ontem, dedicando-se sempre ao máximo de seus limites.

A toda a equipe da Elevadores Otis Ltda., pela oportunidade oferecida e suporte para a realização deste trabalho, toda a minha gratidão.

Agradeço enfim a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a elaboração deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

*"De tudo, ficaram três coisas:*

*A certeza de que estamos sempre começando...*

*A certeza de que precisamos continuar...*

*A certeza de que seremos interrompidos antes de  
terminar...*

*Portanto devemos:*

*Fazer da interrupção um caminho novo...*

*Da queda um passo de dança...*

*Do medo, uma escada...*

*Do sonho, uma ponte...*

*Da procura, um encontro..."*

*(Fernando Pessoa)*

## RESUMO

VERGINIO, Rafael, Análise da eficácia do Programa Excelência em Serviços sob a ótica dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. - Filial Florianópolis considerando o segundo semestre de 2006; um estudo de caso da Elevadores Otis Ltda., 117 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A presente pesquisa descreve e analisa o Programa Excelência em Serviços (P.E.S.), implantado na Elevadores Otis Ltda., desde 2003. O trabalho abrange a Filial Florianópolis. E tem como objetivo identificar a eficácia do programa quanto ao alcance da excelência em serviços para seus clientes externos e internos e seus funcionários. A justificativa para a realização deste trabalho se deu pela necessidade da melhoria da qualidade da prestação de serviços, focando a capacitação dos funcionários e proporcionando métodos para desenvolver e aperfeiçoarem suas competências. Algumas limitações da pesquisa: a não possibilidade de pesquisar dados e informações quanto à pesquisa de engajamento, devido à mesma ser terceirizada. Os autores citados na revisão Bibliográfica abordam sobre a serviços, qualidade dos serviços, competitividade, mudança, cliente interno, e foi realizado um diagnóstico organizacional. Quanto à metodologia aplicada foi de caráter exploratório, descritivo, conclusivo e estudo de caso. A coleta de dados e informações foram obtidas através de questionário, observação, pesquisa bibliográfica e documental Seguindo os estudos foi realizada uma análise do programa excelência em serviços focando a Gestão do Desempenho e Atingindo Competitividade e Excelência (ACE), num segundo momento foi apresentada tabelas e gráficos contendo dados referentes à opinião dos colaboradores quanto à eficácia do programa excelência em serviços, em que pode-se concluir que o programa não é totalmente eficaz, devido à comunicação e transmissão dos conceitos do P.E.S. Na aplicação do questionário foram elaboradas questões fechadas com a identificação do grau de concordância com as afirmações. Assim pode-se concluir que os objetivos de analisar a eficácia do programa Excelência em Serviços foram atingidos. E em função dos resultados obtidos, pode-se apresentar sugestões para a melhoria do processo de manutenção e desenvolvimento do programa, de modo a obter melhorias nos relacionamentos internos e externos, bem como na qualidade da prestação de serviços e fazer da Elevadores Otis Ltda. a líder em excelência em serviços.

Palavras-chave: Excelência em serviços, gestão de desempenho, atingindo competitividade e excelência.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE TABELAS .....	9
INTRODUÇÃO .....	10
1. OBJETIVOS .....	12
1.1 Objetivo geral .....	12
1.2 Objetivos específicos .....	12
1.3 Justificativa .....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	14
2.1 Definição de serviços .....	14
2.2 Características dos Serviços .....	14
2.3 Qualidade dos Serviços .....	16
2.4 Competitividade .....	24
2.4.1 Mudança .....	28
2.4.2 Cliente Interno .....	31
2.5 Análise do Ambiente Externo .....	33
2.5.1 Economia .....	33
2.5.2 Político Legal .....	34
2.5.3 Concorrentes .....	35
2.5.4 Fornecedores .....	37
2.5.5 Consumidores .....	40
2.5.6 Tecnologia .....	41
2.5.7 Política social .....	43
2.6 Ambiente Interno .....	45
2.6.1 Departamento de vendas novas .....	45
2.6.2 Departamento de instalações .....	47
2.6.3 Departamento de serviços .....	48
2.6.4 Departamento de Administração .....	52
2.6.5 Recursos materiais .....	53
2.6.6 Processo de gestão .....	55
2.6.7 Processo de comunicação .....	56
2.6.8 Planejamento .....	57
2.6.9 Sistema de informação .....	58
3. METODOLOGIA .....	59
3.1 Caracterização da pesquisa .....	59
3.2 Coleta de dados .....	61
3.3 Universo e amostragem .....	63
3.4 Limitações .....	64
4. ELEVADORES OTIS LTDA .....	65
4.1 Histórico .....	65
4.2 Programa excelência em serviços .....	66
4.2.1 Gestão de desempenho .....	67
4.2.2 Outros treinamentos .....	81
4.2.3 Bolsa de Estudos .....	84
4.2.4 Biblioteca Otis .....	85
4.2.5 Atingindo competitividade e excelência (A.C.E.) .....	86
4.2.5.1 Gerenciamento de processo .....	88
4.2.5.2 Trabalho padrão .....	90

4.2.5.3 Quality Clinic Process Charts (QCPC) – cartas de qualidade para controle e processo .....	91
4.2.5.4 Relentless Root Cause Analysis (RRCA) – análise incansável da causa raiz .....	92
4.2.5.5 “5S” .....	93
4.2.5.6 Total Productive Maintenance (TPM) – manutenção produtiva total ..	94
4.2.5.7 Redução de setup .....	95
4.2.5.8 Market Feedback Analysis (MFA) – análise de feedback do mercado .....	95
4.2.5.9 Mistake Proofing (MP) – soluções a prova de falhas .....	96
4.2.5.10 Mensagens semanais .....	98
<b>4.3 Análise dos dados .....</b>	<b>99</b>
4.3.1 Apresentação dos resultados .....	99
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>111</b>
<b>5.1 Recomendações .....</b>	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo do Iceberg da Ignorância .....	20
Figura 02: Modelo dos 5 gap's .....	21
Figura 03: Ferramenta atingindo competitividade e excelência .....	87
Figura 04: Exemplo de gráfico maturidade x impacto .....	89
Figura 05: Fases do gerenciamento de processo .....	89
Figura 06: Ciclo do trabalho padrão .....	91
Figura 07: Diagrama espinha de peixe .....	93
Figura 08: Zero defeitos .....	97
Figura 09: Participação no P.E.S. ....	99
Figura 10: Comprometimento da diretoria e gerência .....	100
Figura 11: Importância do comprometimento .....	100
Figura 12: Comprometimento individual .....	100
Figura 13: Individual x Equipe .....	101
Figura 14: Mudança .....	101
Figura 15: Gerenciamento .....	102
Figura 16: Relação entre superior e subordinado .....	102
Figura 17: Relação entre superior e subordinado quanto à participação .....	102
Figura 18: Assimilação das mudanças atitudes .....	103
Figura 19: Resultados dos treinamentos .....	103
Figura 20: Confiança dos funcionários .....	104
Figura 21: Disseminação da filosofia .....	104
Figura 22: Valores culturais .....	104
Figura 23: Assimilação da Filosofia .....	105
Figura 24: Assimilação própria .....	105
Figura 25: Pro atividade .....	106
Figura 26: Conscientização .....	106
Figura 27: Relação entre clientes internos .....	106
Figura 28: Relacionamento interpessoal .....	107
Figura 29: Resistência à mudança .....	107
Figura 30: Sugestões .....	108

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 - Competência x Definição .....	68
Tabela 02: Responsável x Resultado .....	70
Tabela 03: Exemplo de meta SMART.....	73
Tabela 04: Papel / Responsabilidade – Gestor e Funcionário .....	80



## INTRODUÇÃO

Na metade do século XIX as cidades e a organização social eram horizontais, não havia grandes construções, e neste mesmo período as idéias e as inovações estavam a todo vapor, influenciadas pela revolução industrial e o crescimento populacional que demandava a criação de novos bens e serviços.

Frente a esses aspectos, Elisha Graves Otis desenvolveu um sistema de transporte vertical, o elevador, vislumbrando a necessidade das cidades terem um crescimento vertical para otimizar o espaço físico. O primeiro elevador com sistema de segurança teria sido inventado há 150 anos. E, em 1906, o primeiro elevador foi construído no Brasil, no Palácio das Laranjeiras, prédio oficial do governo do Rio de Janeiro. Hoje existem cerca de 260 mil elevadores instalados no Brasil, sendo que muitos estão com 40 anos de uso e a maioria obsoleta.

Contratar uma empresa para fazer a manutenção do elevador, pelo menos uma vez por mês, é essencial. Negligência com este tipo de equipamento pode determinar a responsabilização do síndico em caso de acidente, sendo que existem diferenças marcantes entre os tipos de contratos de prestação de serviços, como: contratos integrais, parciais e sem cobertura de peças, possibilitando ao cliente uma maior diversificação de serviços.

Para a excelência em serviços decisões são tomadas, assumindo um diferencial competitivo, porém, esbarram no aumento da concorrência, devido, por exemplo, a globalização, inovações e aperfeiçoamento tecnológicos. Hoje as empresas que atuam na esfera mundial estão se expandindo devido à abertura do mercado, além das novas formas de atender o cliente. Neste contexto, a excelência em serviços aponta melhorias na qualidade da prestação de serviços no que tange os objetivos de uma organização, quanto às transformações e percepções alcançadas pelos colaboradores para o atendimento das expectativas dos clientes.

Na relação entre excelência em serviços e melhoria da qualidade da mão de obra, verifica-se uma necessidade do colaborador definir uma sistemática específica de prestação de serviços, que parte da percepção das necessidades dos clientes, formando padrões de atendimento, e da percepção das necessidades dos colaboradores para a execução de suas funções com total aproveitamento e competência.

A excelência em serviços, aliada as competências dos colaboradores, formam o composto dos serviços ofertados com qualidade e personalização, gerando oportunidade para que a organização utilize como diferenciador frente aos concorrentes em termos da qualidade na prestação de serviços.

Neste cenário dinâmico, o processo de gestão e o comprometimento são fundamentais para a sobrevivência da organização na esfera em que atua. E promover a canalização do capital intelectual interno, e possibilitando assegurar a existência da organização.

Frente ao exposto a excelência em serviços relacionada com o processo de gestão e comprometimento torna-se importante através da identificação das competências, habilidades e qualificação das pessoas que tornam os serviços uma realidade, a Elevadores Otis Ltda. implantou no ano de 2003 o Programa de Excelência em Serviços para seus funcionários, objetivando a otimização dos seus processos e procedimentos. Com isso tem-se o problema de pesquisa: **Avaliar a eficácia do Programa Excelência em Serviços, sob a ótica dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. – Filial Florianópolis, considerando o segundo semestre de 2006.**

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 Objetivo geral**

Analisar a eficácia do Programa Excelência em Serviços (P.E.S.), sob a ótica dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. - Filial Florianópolis, considerando o segundo semestre de 2006.

### **1.2 Objetivos específicos**

A necessidade do desenvolvimento dos colaboradores para a melhoria da prestação de serviços é fundamental para a existência e sobrevivência das organizações que atuam neste mercado, pressupostos fundamentais para a definição dos objetivos específicos:

- a) *Avaliar a eficácia do P.E.S. sob a ótica dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. – Filial Florianópolis, considerando o segundo semestre de 2006, enquanto instrumento da qualidade para a competitividade;*
- b) *Verificar a aplicação das ferramentas que compõem o P.E.S. na unidade objeto de análise, Gestão de Desempenho e Atingindo Competitividade e Excelência (A.C.E.), enquanto mecanismos para a busca da qualidade e da competitividade organizacional;*
- c) *Identificar e analisar o processo de aplicação do P.E.S., enquanto mecanismo de mudança dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. – Filial Florianópolis.*

### **1.3 Justificativa**

No que tange o transporte vertical, faz-se necessário à qualificação e desenvolvimento dos colaboradores para atender as exigências dos contratantes, quanto à cortesia, conhecimento, transparência e ética profissional. Com isso aumenta a responsabilidade da organização prestadora de serviços para otimizar seus processos e formarem profissionais capacitados para suas atividades finalísticas. Além de estar atenta à legislação e exigências do mercado em que atua.

Os clientes estão a cada dia mais exigentes e com maior respaldo legal, como o Código Civil do Consumidor que atua na proteção dos consumidores que se

sentirem lesados ao adquirir um bem e/ou serviço e podem requerer a entrega destes com a qualidade acertada ou mesmo uma indenização por prejuízos derivados da má qualidade, e em caso que as organizações não atendam as especificações combinadas.

Outro aspecto importante é o não conhecimento técnico dos clientes sobre os elevadores possibilitando uma oportunidade para a organização melhorar a qualidade dos serviços através do desenvolvimento das competências dos colaboradores, atendendo de forma eficaz as necessidades dos consumidores e alavancando a imagem e a fidelidade através da excelência em serviços.

A organização objeto de estudo, visando à melhoria da lucratividade, aliada com a qualidade em serviços, implantou o P.E.S., com o objetivo de ser a primeira das empresas de manutenção de elevadores a se diferenciar competitivamente frente aos seus concorrentes, conquistando melhores resultados quanto às vendas e imagem da organização. Por isso, a presente pesquisa contribuiu com a verificação da eficácia do P.E.S., sob a ótica dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda.

Contudo, a empresa pode visualizar através da ótica de seus colaboradores a verdadeira influência do P.E.S., quanto à melhoria de suas habilidades e competências, e as possíveis mudanças organizacionais.

Dentro dos aspectos de viabilidade, é possível encontrar uma vasta gama de bases teóricas da administração quanto à qualidade em serviços, competitividade e mudanças organizacionais. Além da fácil acessibilidade para a execução e coleta dos dados para a realização da presente pesquisa. Agregando as estes aspectos, apresenta-se o desejo de ampliar o conhecimento no que tange a qualidade da prestação de serviços relacionada com o desenvolvimento do capital intelectual da organização e suas mudanças, além de coletar dados pertinentes aos relacionamentos internos e possíveis obstáculos para a implementação de P.E.S.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Definição de serviços**

A importância da prestação de serviços, após a globalização, proporcionou aos intelectuais a formulação de definições frente aos aspectos relacionados à sua intangibilidade, o aprofundamento deste assunto e estruturando as organizações para os novos conceitos de prestação de serviços.

Para Lovelock e Wright (2002), as atividades econômicas que agregam valor e beneficiam os clientes em tempos e lugares diferentes, é devido a uma mudança desejada para quem consome o serviço.

Já para Ganesi e Corrêa (1994), os serviços são identificados pelo consumidor como forma de experiência anterior, assim os serviços são mais intangíveis do que os produtos, pois produtos sempre têm a presença de algo físico.

Segundo Kotler (2000, p.448), "serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada".

Com base nos autores podemos entender que serviços geram vantagens e benefícios que são reconhecidos pelo consumidor após sua execução.

Assim, serviços são consumidos e percebidos subjetivamente por seus consumidores, devido a sua intangibilidade. E deve agregar valor, atender, satisfazer ou superar as necessidades individuais dos consumidores e geralmente não estão relacionados a um produto.

Para tanto faz-se necessário o estudo da característica dos serviços, devido à influência que estes tem sobre as organizações, e quanto aos aspectos intrínsecos da prestação dos serviços percebidos pelos clientes.

### **2.2 Características dos Serviços**

A intangibilidade é característica essencial dos serviços e a tangibilidade dos produtos, sendo essa a principal diferenciação. Outras características específicas são afirmadas e afetam as organizações de serviços quanto à forma de construir e sustentar os relacionamentos com os consumidores.



Para Ganesi e Corrêa (1994), existem três características mais frequentes que são a intangibilidade, produção e consumo simultâneo e participação do cliente, sendo que Kotler (2000) descreve respectivamente as características dos serviços como: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Intangibilidade não é palpável, assim se torna difícil avaliar e controlar os serviços, devido às percepções dos consumidores frente aos serviços consumidos. Estes consumidores podem se basear apenas em experiências anteriores, confiança, segurança, tato e sinais de evidência da qualidade na prestação dos serviços, para reduzir a incerteza antes da compra.

Produção e consumo simultâneo ou inseparabilidade - serviços são executados num determinado momento que será percebido pelo cliente sem a presença, muitas vezes, de um produto físico, isto leva a necessidade de focar a qualidade dos serviços no capital humano, possibilitando as pessoas capacitação para aliar as competências individuais às necessidades dos consumidores.

A participação dos clientes tem como característica, montar uma parceria entre serviços e consumidor, em que o cliente não percebe que faz parte do processo de prestação de serviços, possibilitando a interação entre organização e consumidor, isto devido às estratégias de introdução de tecnologia.

Variabilidade, podemos entender como personalização, devido aos serviços não seguirem padrões de execução, portanto a gama de serviço é diversa e variável.

Perecibilidade, serviços não são palpáveis, portanto não podem ser estocados.

Para Berry (2001), a intangibilidade dos serviços permite que os clientes tenham maior sensibilidade aos aspectos de justiça, franqueza e qualidade, pois os serviços são de difícil avaliação antes da compra e/ou consumo.

Para Ganesi e Corrêa (1994, p.32), "Os serviços não são patenteáveis, exigindo outras estratégias para assegurar o benefício da inovação".

Contudo Berry (2001, p.76) complementa que "as soluções oferecidas por determinados produtos nem sempre são óbvias. E o estilo de vida de um cliente, suas exigências e preferências diferem das de outro".

Embora as organizações implementem aspectos de qualidade relacionados com a tecnologia, as percepções dos consumidores podem ser comprometidas quando o mesmo desenvolve uma expectativa acima da realidade e de desaponta após o consumo efetivo do serviço.

Contudo, as características dos serviços são fundamentais para a organização que esta orientada para a excelência em serviços e geração de vantagens competitivas na esfera em que atua através da qualidade dos serviços prestados, portanto faz-se necessário reconhecer as bases teóricas da qualidade dos serviços.

## 2.3 Qualidade dos Serviços

A qualidade de um serviço é percebida quando da interação do cliente com o serviço em execução ou finalizado, portanto neste momento o consumidor poderá avaliar se o serviço superou ou não suas expectativas e se atendeu ou não suas necessidades.

Paladini (1990, p. 23) “considera a qualidade uma característica, propriedade ou estado que torna um produto ou um serviço aceitável plenamente, embora esta aceitação seja derivada não de análises e estudos feitos, mas da constatação prática, proveniente, no mais das vezes, da experiência”.

Com esta afirmação pode-se verificar que a qualidade total de um produto ou serviço, somente após seu consumo ou experiência anterior. Lovelock e Wright (2002, p.107) completam que “a qualidade dos serviços é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente”. Assim além da necessidade de haver uma experiência anterior é necessário superar o que o cliente espera.

Já para Whiteley (1999, p. 38), “quando as necessidades e expectativas se tornam o padrão em relação ao qual a organização mede seus esforços e seu vigor, os clientes verão suas expectativas constantemente superadas”.

E segundo Ganesi e Corrêa (1994), existem fatores que influenciam na expectativa do cliente: comunicação boca a boca, experiência anterior, necessidades pessoais e comunicação externa.

a) comunicação boca a boca – são recomendações recebidas de clientes que já adquiriram o serviço e transmitem as sensações percebidas;

b) experiência anterior – trata-se do conhecimento prévio sobre o serviço, algo que já foi experimentado e que o cliente repete e avalia a qualidade através do sentimento anterior;

c) necessidade pessoal – este é o principal formador da expectativa do cliente, pois a partir deste aspecto é que são formadas as expectativas dos clientes e relacionadas com o consumo para a avaliação do atendimento.

d) comunicação externa – é realizado pelo próprio prestador do serviço, que através da comunicação eleva a expectativa do cliente sobre o serviço oferecido e este tornar-se mais exigente.

Portanto, a percepção de um serviço é formada através do ambiente externo que o consome, relacionando com as necessidades, expectativas e exigências do cliente, e são transmitidas através da comunicação.

Para Gianesi e Corrêa (1994), os conceitos de qualidade fundamentam-se em algumas considerações importantes: todos na organização têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente, todos os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises, todo esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade, há sempre uma forma melhor de fazer as coisas e a qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada ao final.

Para Gianesi e Corrêa (1994), alguns elementos são essenciais para a produção e distribuição de serviços com qualidade, com destaque para:

a) todos na organização têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente – a organização, gestão e administração dos recursos internos, devem guiar seus esforços para o atendimento das expectativas e necessidades do cliente para a percepção positiva da prestação de serviços.

b) todos os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises - no que tange custo para a prevenção de falhas, o mesmo não pode ser medido como gasto e sim como investimento para uma conseqüente melhoria da qualidade e diminuição dos erros internos e externos que afetam a percepção do cliente.

c) todo esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade - as forças direcionadas de forma otimizada, favorecerá a organização na competição para superar seus concorrentes quanto ao que o cliente mais valoriza que são os aspectos relacionados à qualidade dos serviços.

d) há sempre uma forma melhor de fazer as coisas - atualmente os clientes não aceitam defeitos em serviços ou produtos consumidos, assim a única forma de



competir é ter 100% de qualidade e investir no desenvolvimento do capital humano para alcançar zero defeitos.

e) a qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada ao final – a organização deve aplicar a qualidade do início ao fim do processo de serviço ou fabricação do produto, para o atender as exigências, expectativas e necessidades dos clientes.

Contudo podemos afirmar que a percepção da qualidade na prestação de serviços é fator fundamental para o alcance dos objetivos da organização.

Já para Whiteley (1999, p. 11), “o difícil é transmitir a visão a todas as pessoas da organização, de modo que compartilhem de um profundo comprometimento”. Assim, faz-se necessário para a realização dos conceitos citados por Ganesi e Corrêa um comprometimento por parte dos colaboradores, pois são estes que entendem e aplicam as técnicas para superar as expectativas dos clientes. Já para Berry (2001, p. 88) “nas empresas de serviços altamente dependentes de mão de obra, a qualidade dos que desempenham o serviço é um requisito para a qualidade das experiências dos clientes”.

Conforme a afirmação fica clara a necessidade de direcionamento e canalização dos esforços quanto à capacitação e aperfeiçoamento das competências do capital humano interno, para objetivar a excelência em serviços.

Os colaboradores da linha de frente podem não estar cientes dos pontos óbvios, assim quando as organizações deixam de lado a importância de repassar e cobrar as informações pertinentes à obtenção da qualidade dos serviços os mesmos pensam que não é de sua responsabilidade perguntar ao cliente quanto à qualidade dos serviços. (WHITELEY, 1999).

Já Berry acrescenta (2001, p. 05), que as organizações devem investir nas operações de serviços através da qualificação intensiva do capital humano e assim criar valor frente aos clientes e assegurar um posicionamento no mercado em que atua.

Verificada e identificada à necessidade de investimento nos recursos humanos para obtenção de excelência em serviços, podemos analisar alguns aspectos de avaliação dos clientes quanto às percepções e critérios utilizados para atendimento das necessidades, expectativas e exigências da prestação de serviços.

Conforme Kotler (2000) cita cinco critérios utilizados na avaliação dos serviços recebidos: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e itens tangíveis.

- a) confiabilidade – Compromisso em executar o serviço exatamente como prometido.
- b) capacidade de resposta – Executar o serviço dentro do prazo estipulado.
- c) segurança – Colaboradores com conhecimento, competência e habilidade para transmitir segurança ao cliente.
- d) empatia – atenção e personalização dos serviços prestados ao cliente.
- e) itens tangíveis – avaliação dos clientes quanto às instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação da organização.

Na percepção de Lovelock e Wright (2002), o critério capacidade de resposta citado por Kotler (2000), é substituído por sensibilidade – presteza e capacidade de fornecer pronto atendimento.

Para Ganesi e Corrêa (1994), o critério capacidade de resposta citado por Kotler (2000), é substituído por responsividade – prestar serviços prontamente e o critério segurança é substituído por confiança – conhecimento, competência, cortesia e transmissão de confiança, segurança e credibilidade.

Portanto, os autores concordam entre si quanto aos critérios utilizados para a avaliação dos serviços pelo cliente, apenas modificam alguns nomes, sendo que estes apresentam o mesmo significado, e os aspectos possibilitam a organização a reconhecer e avaliar as possíveis falhas e defeitos e assim favorecem ao desenvolvimento de novas tecnologias e estratégias para o alcance da qualidade exigida pelo cliente.

Contudo, Berry (2001) acrescenta que a confiabilidade é vital para a relação organização-cliente, pois as empresas promovem o marketing de promessas devido à intangibilidade dos serviços. As promessas como uma arma negativa para a excelência em serviços e assim através do estudo do iceberg da ignorância, conforme figura 01, concluiu que poucas organizações conseguem superar as expectativas geradas pelo marketing de promessas. (WHITELEY, 1999).

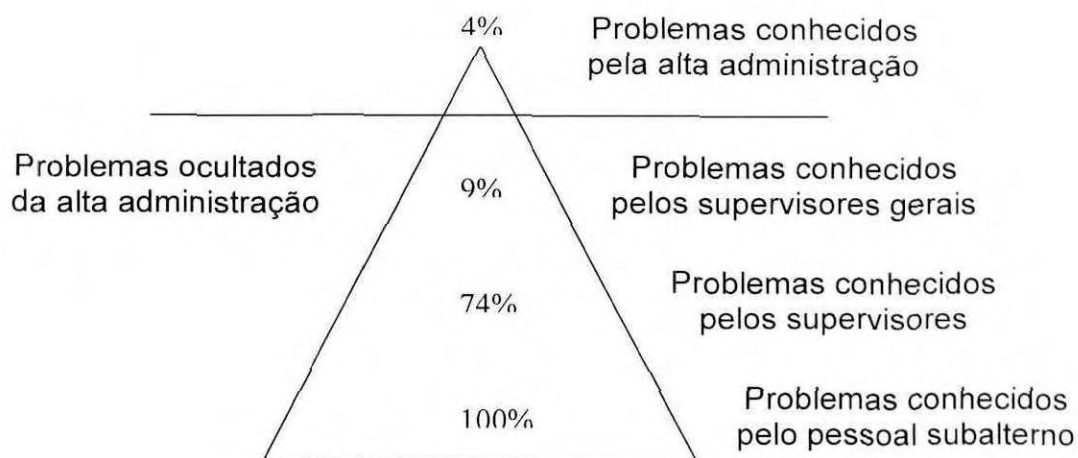


Figura 01: Modelo do Iceberg da Ignorância  
Fonte: Whiteley (1999).

Portanto, as organizações devem direcionar seu tempo para a análise de informações que estão ocultas nos níveis mais baixos e assim possibilitar a otimização dos recursos para a geração de novos produtos e/ou serviços que agreguem valor para o a melhoria do atendimento ao cliente e eliminar problemas que os outros acreditam inevitáveis.

Segundo Whiteley (1999, p. 123) “toda medição é uma oportunidade de enfocar e atender as necessidades dos clientes”.

Contudo, a qualidade da prestação de serviços é percebida pelo cliente de forma que poderá ou não atender e superar suas necessidades e expectativas, sendo que a forma de gerenciar os serviços deve ser capaz e competente, para personalizar e direcionar os esforços do capital humano para a excelência em serviços.

Para Giansesi e Corrêa (apud Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990), desenvolveram o modelo chamado de “5 gap’s”, ou seja, modelo das cinco falhas, conforme figura 02, que pode ser utilizado como ferramenta do gerenciamento para avaliação das possíveis causas da baixa qualidade percebida pelo cliente. O entendimento do modelo das cinco falhas, conforme figura, fornece e identifica as lacunas existentes no processo de prestação de serviços.

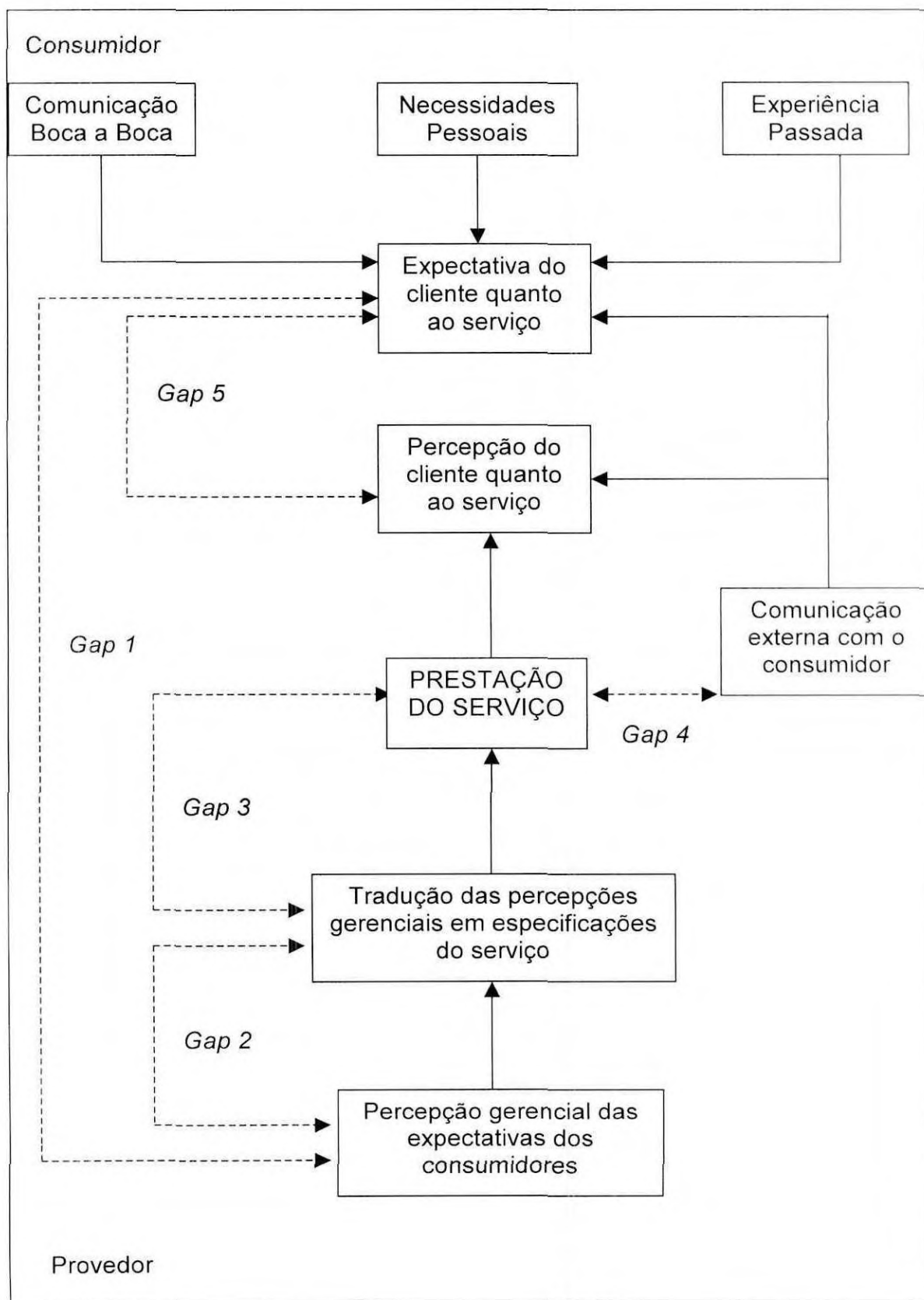


Figura 02: Modelo dos 5 gap's  
 Fonte: Giansesi e Corrêa (1994),

Explicando o modelo das 5 falhas:

*Gap 1 – Falha na comparação expectativa do consumidor – percepção gerencial.*

A percepção dos gerentes de serviços às vezes podem ser míopes quanto às expectativas dos clientes, devido ao preparo ineficiente para a amplitude de necessidades a serem atendidas, o desconhecimento e desinteresse em obter informações sobre as exigências do mercado de atuação, pois estes estão em constante mudanças devido às inovações, produtos substitutos e entradas de concorrentes.

Portanto, é fundamental que alguns critérios sejam seguidos para facilitar e favorecer a organização para corrigir e/ou prevenir as falhas: selecionar os clientes, fazer constantes pesquisas de avaliação da qualidade, utilizar ferramentas para influenciar nas expectativas, compreender os critérios de avaliação dos consumidores, utilizar-se de comunicação formal e informal com os clientes internos e externos, estreitamento e otimização do relacionamento dos colaboradores da linha de frente com gerência para a obtenção de informações pertinentes para corrigir as falhas e gerenciar os recursos humanos para que a excelência em serviços seja percebida.

*Gap 2 – Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço.*

Devido à amplitude das expectativas, muitas vezes levam os gerentes de serviços a cometerem erros banais, quanto à estruturação de um serviço com qualidade, pois mesmo dispondo de todas as informações necessárias para a avaliação e análise do planejamento de execução, os mesmos falham, assim para corrigir e prevenir que isto ocorra é importante, identificar como cada informação irá influenciar para a avaliação, analisar as diversas fases do serviços e projetar cada momento da verdade para atender e superar as expectativas dos clientes.

*Gap 3 – Falha na especificação do serviço – prestação do serviço.*

Apesar de muitas vezes a especificação do serviço estar correta, ainda encontramos lacunas para a ocorrência de falhas, pois a simples falta de um funcionário, pode causar transtornos irreparáveis para a organização, assim o gerente de serviços deve estar atento a este tipo de acontecimento e utilizar-se de forma que a corrijam e previnam.



Utilização de ferramentas para a avaliação da qualidade e desenvolvimento de mecanismos a prova de erros, além de identificar e planejar adequações para possíveis emergências.

Gap 4 – Falha na comparação prestação do serviço – comunicação externa com o cliente.

Este é uma falha comum nas organizações, e podemos resgatar a análise do marketing de promessas, que pode tornar-se uma arma negativa para a empresa quando mal administrada, sendo necessário que o gerente de serviços tenha coordenação com o departamento de marketing para o equilíbrio e coerência da geração da expectativa do cliente.

Gap 5 – Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente.

Os erros deste item integram o conjunto das falhas de 1 a 4, e ocorrem devido ao baixo nível de conhecimento das expectativas, pois muitas vezes tenta-se superá-las supondo que seja a forma ideal de prestação de serviço e, neste momento, o gerente de serviços comete a falha, em que superestima as necessidades.

Portanto, é fundamental conhecer, analisar e avaliar todos os pontos pertinentes da expectativa do cliente, e assim coordenar e administrar os recursos humanos e ferramentas disponíveis de forma adequada para a obtenção de padrões totalmente aceitáveis pelo consumidor, e possibilitar, a redução à zero de falhas na prestação de serviços.

A qualidade é fundamental para expandir e fidelizar o cliente, além de proporcionar a manutenção do mercado e o crescimento dos lucros, e a organização que não focar a qualidade não será competitiva. (FOLHA DE SÃO PAULO, 1993).

Contudo, podemos concluir que investir em qualidade é fator de sobrevivência no mercado de prestação de serviços, principalmente na capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos, desde o nível mais baixo até o mais alto, e coordenar um estreitamento do relacionamento entre os mesmos, possibilitando a organização usufruir as informações que englobam o composto das expectativas dos clientes, e assim gerar oportunidades para a organização competir de forma agressiva e com excelência em serviços.

No que tange competir para sobreviver, os autores possibilitam o estudo teóricos da competitividade.

## 2.4 Competitividade

Frente às mudanças globais e a expansão do mercado de produtos e serviços, a concorrência e a competitividade se acirraram e o ambiente organizacional teve que se adaptar as novas necessidades e exigências para a própria sobrevivência da organização.

**Folha de São Paulo (2º, p. 01) “empresa que pratica qualidade total mantém e amplia seus clientes, enfrenta a concorrência e garante bons negócios. É um esforço amplamente compensador por muitas razões: redução de custos, direcionamento certo, novas oportunidades, clima de participação, novos mercados e retorno compensador”.**

Após a abertura do mercado através da globalização as organizações sofreram com a entrada de novos competidores, devido à inserção de novas tecnologias e conceitos de gestão para a excelência em serviços, isto ocorre através de desenvolvimento e investimento em pesquisas que geram vantagens competitivas pela diferenciação de serviços de uma organização.

Detectado a necessidade do cliente, a organização tem uma valiosa oportunidade para transformar os desejos em padrões de desempenho e adquirir vantagem competitiva. (WHITELEY, 1999). Para completar Low e Kalafut (2003), dizem que os consumidores exigem personalização nos produtos e serviços consumidos, para adquirirem conforto e qualidade de vida e que as organizações devam conduzir os negócios de forma honesta e preocupada com o meio ambiente e com os funcionários.

Já para Berry (2001, p. 133) “o risco existente ao comprar produtos intangíveis torna-se uma vantagem competitiva para as empresas que conseguem conquistar a confiança dos clientes com serviços confiáveis e precisos”.

Analisando os aspectos de detecção das necessidades e confiança através da precisão da prestação de serviços, podemos afirmar que é fundamental estar atento no que tange o ambiente competitivo, personalização, qualidade e eficácia são fatores para a diferenciação do atendimento das necessidades dos clientes.

**Whiteley (1999, p. 49) “todavia, a humildade e o desejo de aprender, infelizmente, são raros nas atuais empresas. Apenas poucas organizações, compreenderam o que pode ser alcançado descobrindo-se que faz o que é melhor, como o faz e depois se perguntando: como podemos fazer melhor? De fato, nas poucas companhias com essa mentalidade, via de regra ela resultou de amargas lições de competidores mais rápidos e astuciosos”.**

Gianesi e Corrêa (1994) descrevem três razões para a renovação do interesse pela excelência em serviços: a crescente pressão por competitividade, o potencial competitivo e ao recente desenvolvimento das operações de serviços;

a) a crescente pressão por competitividade – as quebras de barreiras protecionista, a entrada de novos concorrentes e produtos substitutos, fatores estes que aumentaram a expectativa e as exigências dos clientes.

b) o potencial competitivo – a partir da entrada de novos concorrentes o investimento em pesquisas para o desenvolvimento de novas tecnologias de processo de gestão, como sistemas gerenciais através de computadores, o avanço da comunicação por meio eletrônico e a evolução da tecnologia de informação, possibilitaram a criação de novos conceitos gerenciais e forma de gestão para acompanhar as novas tecnologias;

c) ao recente desenvolvimento das operações de serviços – a otimização do relacionamento das estratégias com as operações devem ser alavancadas tornando-se papel fundamental para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização;

As vantagens competitivas são conquistas de diferenciais, quanto à satisfação dos clientes, saber dos clientes se suas necessidades foram atingidas, e estes permanecem fieis por mais tempo, são menos sensíveis a preços e oferecem menos atenção aos concorrentes.

A pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias fornecem ferramentas para a diferenciação e promove o aperfeiçoamento ou a criação de novos serviços, aliado a capacitação dos colaboradores, e estreitamento do relacionamento com seus clientes.

No que tange a qualidade total, os aspectos de livre mercado e competição constituem forças para alavancar a mesma, proporcionando organizações focadas pela preferência do cliente. (FOLHA DE SÃO PAULO, 1993).

Já para Whiteley (1999, p. 82), as organizações de sucesso têm um denominador comum, pessoas felizes, devido ao investimento dos líderes em possibilitar recursos e um ambiente suficiente para atender as necessidades de seus funcionários para atender bem os clientes. E para completar segundo Low e Kalafut (2003, p.17), "o valor está na habilidade e no conhecimento das pessoas que administram uma empresa e daquelas que trabalham para ela". Já para Berry (2001), sustentar estas ações é uma difícil tarefa, pois o tempo passa e a organização se modifica.



Contudo, há um contraponto da afirmação que organizações são rentáveis a partir do momento que os colaboradores são felizes, existe a contrapartida em que para se chegar e manter a felicidade dos funcionários é um caminho árduo para a empresa, existem fatores intrínsecos do comportamento humano que ao passar do tempo são deixados de lado, assim verifica-se que o aprendizado e o desenvolvimento contínuo das pessoas podem gerar vantagem competitiva e estimular os mesmos para a obtenção da excelência em serviços. O desenvolvimento e a tecnologia podem aprimorar os serviços tradicionais, substituir todo o processo de serviços existentes e/ou criarem novos serviços. (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Conforme Berry (2001, p. 175) afirma que “o investimento na aprendizagem continua do funcionário reconhece a infinita natureza do desenvolvimento pessoal. Ninguém é jamais totalmente treinado e bem informado”. O autor complementa, que as organizações esperam que os profissionais continuem se aperfeiçoando, para aprofundar e ampliar suas habilidades e competências e expandir sua base de conhecimento. Pois segundo Low e Kalafut (2003), é nas pessoas que residem os valores para que o serviço seja prestado da forma esperada pelo cliente.

Para Whiteley (1999), a educação formal continua é fundamental para proporcionar uma oportunidade para comunicar e reenfatar a visão da companhia, fornece as qualificações concretas de que os empregados necessitam e mostrar as pessoas alternativas para os velhos hábitos, possibilitar alternativas que permitem criar novos procedimentos que atendam melhor o cliente. Desse modo os colaboradores abrem a organização para o aperfeiçoamento.

Gianesi e Corrêa (1994) complementam que a organização deve estar conscientizada desde a alta gerência até os escalões mais baixos, pois serviços são uma importante arma competitiva, desde que equipada e administrada adequadamente.

Portanto, as novas tecnologias aliadas ao aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores é arma fundamental para a competitividade da organização quando utilizadas de forma adequada e precisa, a relação possibilitará o crescimento individual e organizacional na esfera em que atua, e facilitará o posicionamento da empresa e a otimização do tempo para pesquisa e desenvolvimento de novos conceitos de inovação para a prestação de serviços.

Outro aspecto importante para conseguir vantagem competitiva é conhecer e analisar o capital humano da organização, de nada vale competir sem que as pessoas que executam todo o processo de operações não estiverem comprometidas com os objetivos da organização, valores, cultura e ética profissional, pois isto é verificado e percebido pelo consumidor.

Whiteley (1999, p. 84) “empregados problemáticos podem fazer os clientes sofrerem, e não se pode deixar que isso aconteça. No entanto, um empregado problemático merece ser tratado como se trataria um cliente problemático”. O autor complementa que treinamentos favorecem a melhoria da conduta no trabalho.

O autor afirma que os clientes sofrem com os colaboradores problemáticos, mas no entanto isto deve ser tratado com cuidado e muito respeito para não ferir a ética profissional e os valores da organização. Assim Berry (2001, p. 36), afirma que “as empresas que valorizam a honestidade e atuam de forma justa não apenas como o meio correto de competir, mas como o melhor meio de competir. Agir de forma justa pode se transformar em uma grande vantagem competitiva”. E o autor completa que os valores é o tesouro da organização e estes devem ser protegidos e respeitados, devido ao valor atribuído dos clientes aos ideais e princípios da organização.

Enfrentar de forma clara e objetiva as dificuldades para se obter vantagens competitivas é um desafio para as organizações, pois não se adquire diferenciação apenas por uma nova invenção, mas por todo o valor agregado ao produto, desde o primeiro atendimento até a capacidade da assistência técnica.

Podemos afirmar que o mercado não é mais o mesmo. Ele está mudando radicalmente como resultado de grandes forças, dos avanços tecnológicos, da globalização da desregulamentação. Essas grandes forças têm gerado novos comportamentos e desafios. Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização.

Considerando a afirmação, atualmente a organização que dá o primeiro passo para o avanço tecnológico de serviços, processos e sistemas, larga na frente, e quando verificado pela concorrência que houve êxito da inovação, a empresa pioneira já estará preparada para responder as mudanças das competidoras. Assim torna-se importante desenvolvermos o estudo da mudança para ampliar e aprofundar a visão sobre competitividade.

### 2.4.1 Mudança

Primeira guerra mundial, início das transformações e desenvolvimentos tecnológicos, proporcionando a corrida para alavancar as indústrias militar e química, permitindo o aperfeiçoamento e criação de novas formas de produção.

Como a Primeira, a Segunda Guerra foi um momento de desenvolvimento tecnológico e logístico em terra, mas e ar, devido aos grandes investimentos dos participantes, e principalmente da indústria química, com o surgimento das bombas atômicas, apesar do intuito ser a aniquilação de pessoas, para alcançarem competitividade nos campos de batalha, e proporcionar melhores resultados otimizando os esforços.

Seguindo os aspectos de desenvolvimento durante as guerras, têm-se os avanços durante a guerra fria e a guerra do golfo, e nesta última destacando-se o desenvolvimento dos sistemas de informação, que como as outras guerras, foram utilizadas, após o término das batalhas, para o bem estar e conforto das pessoas, assim pode-se concluir que as guerras são momentos de mudanças ou saltos, favorecendo o avanço tecnológico, e permitindo que estes façam parte do cotidiano da população.

Nas organizações não é diferente, as mesmas passam por diversos momentos de conturbação, conflitos e guerras incessantes com seus concorrentes, e para enfrentar estes, é necessário atualmente investir em mudanças na capacitação humana, logística, estratégia e planejamento, permitindo o desenvolvimento e competitividade frente aos concorrentes.

Acredita-se que as inovações gerem mudanças, mas somente após as transformações terem ocorridas conseguem obter resultados positivos a longo prazo desde sua percepção e aceitação, e quem a detém raramente enfrenta concorrência. (DRUCKER, 1999). Já para Berry (2001, p.78), "o ritmo da mudança continua a se acelerar em todos os setores, em todos os mercados".

Mudar é uma constante na esfera interna e externa das organizações, favorece a competitividade e proporciona novos desafios para as empresas, exigindo investimentos em inovação e capacitação para melhor enfrentar as mudanças, proporcionando melhor posicionamento frente à concorrência. Contrapondo, as grandes empresas quando lideram a mudança, comemoram e focam os acontecimentos internos, e esquece o que a concorrência está fazendo.

(BERRY, 2001). Já para Wood Jr. (2000), para as organizações seguirem um novo caminho, é necessário compreender e conhecer os mecanismos de mudança e desenvolver a percepção do ambiente e da conjuntura de onde está inserido. E para completar Low e Kalafut (2003, p. 30), dizem que “nenhuma empresa pode ficar imóvel. Se fizer isso, um concorrente vai deixá-lo comendo poeira”.

Contudo, as organizações devem estar atentas às acontecimentos internos e externos para atualizar-se e manter excelentes níveis de produtividade, para favorecer a competitividade.

Drucker (1999, p. 13), quando uma teoria dá os primeiros sinais de obsolescência, está na hora de começar a pensar novamente, de perguntar novamente quais hipóteses a respeito do ambiente, da missão e das competências básicas refletem com maior precisão a realidade, a partir da clara premissa de nossas hipóteses historicamente transmitidas, aquelas com as quais crescemos, não mais são suficientes.

Já para Senge (1999, p. 13), o pensamento das organizações em apenas repensar não é confortável para a empresa, devido a crescente turbulência do mercado que favorece o aumento das pressões, tornando um ambiente de muito trabalho, assim não focando a aprendizagem organizacional para se trabalhar mais racionalmente.

Ainda assim, um estudo do mercado e dos concorrentes permite que as organizações se preparem para uma mudança de atitude, visando o crescimento através do desenvolvimento organizacional.

Alguns paradigmas, quanto às mudanças estruturais devem ser abandonados e investir em conceitos relacionados aos valores éticos e humanistas e dominar os aspectos filosóficos, sociais e políticos para atingir transformações organizacionais. (WOOD JR., 2000). E conforme Drucker (1999), as aptidões mudam de forma lenta, sendo que qualquer pessoa, com qualquer conhecimento, necessita de aperfeiçoamento com o passar do tempo, sob pena de se tornar obsoleta. E Wood Jr. (2000, p. 20), diz que “as organizações dependerão muito mais do nível de motivação de sua força de trabalho, que deverá ter um nível de especialização maior que o atual”. Para Whiteley (1999), afirma que as empresas devem mudar seus comportamentos, suas atitudes, suas estruturas, suas remunerações e seus valores, possibilitando uma mudança da própria cultura para o bom funcionamento da organização, e para completar Whiteley (1999, p. 178) “em geral, as pessoas não mudam fácil ou naturalmente. Elas precisam de tempo, elas precisam de apoio”.



Pode-se verificar que a capacitação constante é fundamental para o crescimento da organização, gerando um ambiente propício para oportunizar inovações. Sendo que as maiores organizações é que determinam a mudança de mercado, devido sua capacidade de identificar novas oportunidades quando começam a emergir e assim investem em desenvolvimento das capacidades internas. (BERRY, 2001).

E para sustentar a mudança no mundo biológico requer compreensão dos processos que estimulam o desenvolvimento e do que se faz necessário para catalisá-los, além de abordar as barreiras que impedem que a mudança ocorra. (SENGE, 1999).

Para reforçar a afirmação de Senge (1999), Wood Jr. (2000, p.21), diz que “o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva”.

Contudo, verifica-se que uma organização precisa desenvolver-se internamente, favorecendo a utilização da estrutura para proporcionar crescimento no mercado em que está inserido, levando em conta os valores, costumes e política que a sociedade impõe sobre a mesma, assim flexibilizando a esfera interna para uma tomada de decisão precisa e rápida, alavancando oportunidades para otimizar os negócios.

Para que o desempenho seja Berry (2001, p. 68) “o sucesso sustentável no setor de serviços requer uma estratégia essencial que galvaniza o espírito humano e transforma potencial em desempenho”. Sendo que as organizações devem contratar pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las. (DRUCKER, 1999). Outro fator fundamental sobre as pessoas é que as mesmas devem gostar de se relacionar com outras pessoas e assumir o ponto de vista do cliente, assim há a necessidade de contratar as pessoas corretas e ensiná-las a cultura da organização e deixar que estas pessoas façam o resto. (WHITELEY, 1999).

A mudança da forma de pensar e agir das pessoas é o fator fundamental para o sucesso da organização, e favorece a excelência em serviços, devido aos esforços estar em atender o cliente da melhor forma, pois os funcionários assumem o ponto de vista do cliente e da organização, assim o próprio tem o senso de fazer como se fosse para ele. Para completar funcionários que assumem o papel de proprietário da organização, realizam mais facilmente as atividades para o alcance dos objetivos e

sucesso da empresa, e o nível de comprometimento na relação com o cliente deriva da dedicação em vez da obrigação. (BERRY, 2001).

Para tanto investimento em pessoal e seu desenvolvimento devem ser colocados em todos os orçamentos da organização, e mantidos tanto nos anos bons como nos maus, devido, como já visto, que a mudança e o aperfeiçoamento das pessoas, proporcionam um ambiente propício para a excelência em serviços, devido ao comprometimento e dedicação dos funcionários, sendo que estes atendem de forma integral as expectativas do cliente.

Contudo precisamos estudar a definição de cliente interno, pois além de atender aos clientes externos da organização é necessário manter um relacionamento interno amigável e profissional.

#### 2.4.2 Cliente Interno

Visto que para atender os clientes da organização, é necessário agilidade e habilidade para superar as expectativas do mesmo, transformando em vantagem competitiva para enfrentar a concorrência.

Mas não basta apenas manter um relacionamento com o cliente externo, é fundamental conhecer e respeitar as pessoas que trabalham na organização, manter uma interação amigável e profissional para favorecer o atendimento das necessidades do cliente externo e criar um laço de comprometimento com as tarefas e atividades dos clientes internos.

Assim cliente interno são as pessoas que comercializam e são afetados pelo os produtos e serviços, e que são participantes da organização que os produzem. (JURAN, 1993). Já para Whiteley (1999, p.22), os clientes internos são as "pessoas na organização a quem você repassa o trabalho concluído para desempenharem a próxima função na direção de servir os clientes intermediários e finais". E são estes que fazem ou deixam de fazer que as expectativas do cliente final sejam superadas ou não. (BOGMANN, 2002).

Além do atendimento aos clientes externos, existe a necessidade de conhecer as interações internas da organização, devido à qualidade dos serviços estarem relacionadas aos aspectos internos. As diversas subdivisões funcionais em organizações de serviços, executam atividades de apoio que podem ser consideradas como serviços internos. (GIANESI E CORRÊA, 1994). Assim

caracterizando que serviços também são prestados internamente e deve ser levado em consideração para a excelência em serviços.

Outro fator fundamental para a melhoria da qualidade das atividades internas, é a conduta profissional, quanto ao respeito e cordialidade entre as pessoas da mesma organização, isto favorece a interação e a comunicação na empresa, possibilitando agilidade e melhor grau dos serviços prestados.

Conforme Berry (2001), o respeito é uma influência poderosa, pois dignifica as interações internas e externas, favorecendo a estima nos procedimentos da organização e enfatiza a importância do serviço. E Whiteley (1999), afirma que cada pessoa da organização é seu cliente interno e deve ser tratado com respeito e dignidade. Para completar Berry (2001, p. 34), diz que “o respeito como valor essencial consiste em confiança, sensibilidade e saber ouvir”.

Conforme a afirmação dos autores, a forma de tratamento entre as pessoas da organização, proporciona um ambiente que interage com o meio e possibilita uma relação de amizade, porém, nem sempre consegue-se obter este clima na empresa, devido os diferentes valores e formas de pensar das pessoas, assim gerando barreiras para a excelência em serviços.

**Whiteley (1999, p. 115) “as organizações que não conseguirem erradicar a guerra intestina – a saber, hostilidade complicada pela miopia – não terão sucesso; não há dúvida sobre isso. A fim de competirem, as organizações precisam funcionar como equipes unidas que derrubam barreiras, em vez de criá-las”.**

Assim é possível verificar que as organizações precisam investir nas relações internas para obter melhores resultados, e impedir que barreiras sejam formadas.

Sendo que os obstáculos são entraves para a prestação de serviços, e logo identificadas pelos clientes externos quanto à qualidade do mesmo.

Portanto, as relações internas são favoráveis quando há respeito, cordialidade e consideração entre as pessoas da organização, possibilitando melhoria das tarefas e atividades, e consequentemente obter a excelência em serviços.

Contudo é necessário realizar uma análise do ambiente externo da organização em estudo.

## 2.5 Análise do Ambiente Externo

Abordar o ambiente externo é um ponto relevante, pois o mesmo avalia os pontos fortes e fracos da organização, e identifica a situação ambiental proporcionando informações pertinentes para a otimização da interação com o mesmo.

As empresas que ficam expostas ao ambiente externo são facilmente afetadas pelas mudanças, que são rápidas e em grande volume, e as organizações devem estar na mesma sintonia de velocidade, devido às informações estarem à disposição das mesmas, pois no mundo globalizado, a gama de informação é considerável. Meios de comunicação como a Internet, são ferramentas para a intensiva pesquisa do que está acontecendo, e as organizações que se estagnarem estarão fadadas à falência.

No âmbito externo a Elevadores Otis Ltda. é influenciada de forma direta e indireta, devido à sua atuação estar intimamente relacionadas com as mudanças externas, assim a otimização dos processos, atividades, produtos e serviços são aspectos em que a empresa foca seus esforços, para melhor se adaptar e relacionar com o ambiente externo.

Para tanto é necessário analisar as variáveis que compõem o ambiente externo da organização, favorecendo a percepção das forças e fraquezas e possibilitando um estudo dos aspectos que influenciam e caracterizam a empresa, sendo: economia, político legal, concorrentes, fornecedores, consumidores, tecnologia e política social.

### 2.5.1 Economia

Os aspectos econômicos são fatores favoráveis em determinados momentos, mas em outros completamente prejudiciais. A Otis há aproximadamente 04 anos, devido à alta do dólar, a empresa perdeu campo para os concorrentes que mantinham sua fabricação no Brasil, pois os componentes estratégicos e de maior valor eram importados, assim houve a necessidade de uma reestruturação administrativa e operacional, demissões foram feitas, e seus funcionários tiveram a oportunidade de criarem empresas terceirizadas para fornecer mão obra especializada.



**“as mudanças econômicas não afetam igualmente todas as partes de uma organização. Em períodos de crise econômica, uma organização tem probabilidade de reduzir ou eliminar os programas que considera menos importantes para suas metas globais, exceto, evidentemente, é aqueles casos nos quais as pressões políticas externas impedem tais decisões “racionais””. (FREEMAN apud HALL, 2004, p.198).**

A estabilização da economia interna possibilita decisões estratégicas seguras, favorecendo a entrada de novas tecnologias, já que a Elevadores Otis Ltda. possui centros de pesquisa e desenvolvimento em diversas partes do globo, assim concorrendo de forma acirrada e com o que há de mais moderno no mercado de elevadores.

Atualmente a empresa passa por uma situação confortável, pois conseguiu recuperar mercado e diminuir a rotatividade de funcionários, processo que possibilitou uma reestruturação administrativa e operacional positiva para que a empresa otimize seus produtos e serviços.

Contudo os aspectos regulamentadores são entraves e oportunidades que a organização enfrenta quando instalada, para tanto se faz necessário à análise da política legal que é praticada no mercado de elevadores e escadas rolantes.

## 2.5.2 Político Legal

A Elevadores Otis Ltda. respeita os reguladores e executa seus deveres frente às leis impostas, “Reguladores são organizações governamentais específicas no ambiente-tarefa mais próximo de uma empresa (...) têm o poder de investigar as práticas das empresas e agir legalmente para assegurar a obediência às leis”. (BATEMAN; SNELL, 1998, p.74), como a Lei nº.10.348/87, que regulamenta a instalação e funcionamento dos elevadores, “exige inspeção anual dos equipamentos sob a supervisão de profissional habilitado, que deverá assinar relatório (RIA) atestando as condições de uso do elevador em questão” (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO, 2007), sendo que este procedimento foi estendido para todas as Filiais, nomeado como Vistoria Anual. Outro fator regulamentar é a responsabilidade técnica dos elevadores, em que a empresa contratada para a manutenção dos elevadores, deve apresentar a ART - Anotação de Responsabilidade Técnica, cobrada pelo CREA, a cada novo contrato (CREA-SC, 2007).

Seguindo, em 09 de janeiro de 2001 a Prefeitura Municipal de Florianópolis regulamentou a Lei Complementar nº. 77, todas os painéis de comando da cabina devem possuir marcações *Braille* de acordo com a NBR 13994 ou norma sucedânea, assim todo os elevadores existentes sofreram todas as alterações, tecnicamente possíveis para atender a esta Lei. (PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS, 2007). Isto favoreceu e alavancou as vendas dos *brailles* e a partir de 2003 a Elevadores Otis Ltda. já estava vendendo equipamentos com os *brailles* já instalados, assim estendendo para todo o país a regulamentação da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

A Otis regularmente executa auditorias administrativas internas, dos processos e atividades referentes aos cumprimentos das normas padrões, todas as transações são analisadas para que em futuras auditorias externas a mesma esteja em conformidade com as exigências impostas.

Contudo, a empresa está comprometida em respeitar as regras governamentais com relação à importação e exportação de produtos, devido à tecnologia de seus equipamentos, as transações internacionais são constantes não sendo admitidos produtos fora dos padrões exigidos pelos reguladores, assim procedimentos para eliminação de atos fora da lei, favorecem o alcance de melhores resultados junto aos órgãos reguladores.

Frente ao exposto os aspectos relacionados com a política legal são ao mesmo tempo barreiras e oportunidades para a organização, que deve estar atenta às leis impostas e transformar isto em diferencial competitivo frente aos concorrentes, que são fator fundamental para que a organização seja competitiva, assim a análise dos concorrentes se torna importante.

### 2.5.3 Concorrentes

A Elevadores Otis Ltda. compete de forma agressiva para alavancar vantagens competitivas frente aos concorrentes, e conduzir os esforços, de maneira justa, legal e ética.

“as estratégias de competição devem, então, ser baseadas na diferenciação, no aumento na qualidade do serviço prestado e na criação do switching costs, principalmente baseados em lealdade dos consumidores a um serviço excelente. O sucesso destas estratégias depende basicamente do desempenho da função de operações”. (GIANESI e CORRÊA, 1994, p.62)

A Elevadores Otis Ltda. divide seus resultados com os clientes, transmitindo uma organização com produtos e serviços de primeira linha.

Para posicionar a empresa com precisão e comunicar seus pontos fortes e atributos com integridade, não prejudicando suas duas concorrentes diretas, Atlas Schindler e Thyssen Krupp, que são empresas com tecnologia e qualidade dos produtos e serviços prestados similares. A figura dos concorrentes faz com que os esforços da empresa sejam direcionadas para ser a primeira em excelência em serviços e produtos.

Dentro dos concorrentes citados a Atlas Schindler é a líder no mercado Brasileiro em equipamentos na carteira de manutenção, isto devido à aquisição da Elevadores Atlas pela Elevadores Schindler do Brasil, e no dia 1º de novembro de 1999 nasce oficialmente a Elevadores Atlas Schindler, líder absoluta no mercado de transporte vertical no Brasil. Com aproximadamente 4.500 funcionários, 3 fábricas, 2 centros de treinamento e 150 postos de atendimento, a empresa alia o profundo conhecimento do mercado brasileiro ao domínio da melhor tecnologia global, assim a Elevadores Atlas Schindler S.A. é uma empresa integrante do Grupo Schindler, que conta com mais de 125 anos de atuação em todos os continentes. No Brasil, a Atlas Schindler desenvolve, fabrica e instala elevadores, escadas e esteiras rolantes. Com mais de 140 mil equipamentos comercializados, oferece produtos de tecnologia de ponta para os principais segmentos do mercado. Além disso, o atendimento avançado – serviço exclusivo de manutenção para equipamentos Atlas Schindler – serve mais de 85.000 equipamentos. Para isso, mantém mais de 2500 técnicos espalhados em 150 Postos de Atendimento em todo Brasil. A empresa também oferece serviços de modernização de equipamentos antigos, que prevê a atualização tecnológica e estética de elevadores, escadas ou esteiras rolantes. (ATLAS SCHINDLER, 2007).

Seguindo as referências dos concorrentes a Thyssen Krupp tem sua participação expressiva, a empresa foi fundada em 4 de fevereiro de 1945, sob a denominação Elevadores Sûr S.A. Indústria e Comércio. Em setembro de 1999, o grupo alemão Thyssen Krupp adquiriu o controle acionário da Elevadores Sûr. A partir daí, a empresa passou a se chamar Thyssen Sûr Elevadores e Tecnologia. Em abril de 2002, a empresa mudou novamente o nome, para Thyssen Krupp Elevadores S.A. A filosofia da empresa, de oferecer bons serviços e produtos de

qualidade para buscar a satisfação total, alavancou o crescimento da companhia, além de reverter em resultados positivos para clientes, fornecedores e funcionários. (THYSSEN KRUPP, 2007)

A Thyssen Krupp Elevadores atua em todo o território nacional, representada por suas unidades de negócios, e em 510 postos em 22 estados brasileiros. Com 29% de participação no mercado, a ThyssenKrupp ocupa hoje o terceiro lugar em vendas, atrás da Atlas Schindler e Otis. (THYSSEN KRUPP, 2007)

Hoje o mercado de elevadores residenciais encontra-se em expansão, devido ao crescimento da construção civil em Florianópolis numa proporção de 20% ao ano e foram construídos aproximadamente 1 milhão de metros quadrados ao ano (SINDUSCON, 2006).

Portanto a concorrência entre as três fabricantes de equipamentos de transporte vertical é acirrada, suas características de negócios são similares, mas a Elevadores Otis Ltda. se destaca como a líder mundial, além de pioneira em inovações, como o elevador sem casa de máquinas e o GEN2 que é um equipamento tracionado por cintas sintéticas com pequenos fios de aço, sendo que estes substituem os cabos de tração tradicionais, e não necessitam da utilização de óleo lubrificante, tornando o elevador ecologicamente correto e em equipamentos e procedimentos estratégicos na prestação de serviços, no que tange a logística e distribuição dos técnicos para a execução da manutenção preventiva e corretiva, como a criação de áreas para cada técnico de manutenção e a criação de prioridades para atendimento a chamados urgente, assim otimizando seus recursos materiais e humanos.

Contudo, para manter a concorrência acirrada e com qualidade na prestação de serviços prestados, a negociação com fornecedores se torna importante devido à composição do preço final ser influenciada por estes, assim faz-se necessário o estudo dos mesmos.

#### 2.5.4 Fornecedores

Os fornecedores são tratados como parceiros para conseguir uma melhor qualidade dos serviços e produtos, dentro desta visão a Elevadores Otis Ltda. mantém contratos individuais com validade de 12 meses podendo ser prorrogado através de aditivo por mais 12 meses desde que as partes tenham interesse, cada



um com sua peculiaridade, pois são diversos os tipos de fornecedores, como Técnica Reparo em Elevadores Ltda. ME (reparos diversos), ML Técnica em Elevadores Ltda. ME (reparos diversos), Unilift Elevadores Ltda. (embelezamento de cabines), Eletro Mecânica Standard (rebobinamento de motores) situada em Blumenau, Service Center situado na Matriz da Elevadores Otis Ltda. em São Bernardo do Campo – SP, Transportadora Atlas, Aerosoft Cargas e outros fornecedores não exclusivos, “os fornecedores são importantes para uma organização por motivos além dos recursos fornecidos. Eles podem aumentar os preços ou prover produtos ou serviços de qualidade inferior” (BATEMAN; SNELL, 1998, p.79)

A organização acredita nos relacionamentos de longo prazo baseados no desempenho, rapidez de resposta, inovação e confiança.

Na visão da Elevadores Otis Ltda. os fornecedores, são contratados exclusivos para a prestação de serviços, assim pode-se falar da Técnica Reparo em Elevadores Ltda., é uma empresa com apenas 04 funcionários que executam serviços de reparo, como substituições de peças e ajustes em elevadores, a atuação do terceirizado é em toda Santa Catarina, pois a Otis mantém negociações de reparo por toda a região, assim no contrato assinado prevê o pagamento por horas trabalhadas, sendo R\$ 15,00 a hora, a Otis zela também pela segurança da empresa terceirizada, fornecendo ferramentas específicas para a realização dos trabalhos e a disponibilidade de equipamento de proteção individual.

A empresa ML Técnica em Elevadores Ltda. ME., formada por apenas 01 funcionário, segue as mesmas condições de trabalho e contratação da Técnica Reparos em Elevadores Ltda.

A empresa Unilift Elevadores Ltda., formada por 06 funcionários, com contrato exclusivo para embelezamento e reformas para cabine de elevadores, ou seja, qualquer alteração na estética da cabine é executada pela Unilift, seus serviços são pagos conforme orçamentos, devido à personalização e diversificação, geralmente seus serviços são com materiais em aço inox escovado, fórmica, granito e alumínio.

A Eletro Mecânica Standard Ltda., situada em Blumenau, presta serviços de rebobinamento e recuperação de motores, fundada em 1956 é uma das maiores empresas de rebobinamento de motores, credenciada Bosch, empresa de grande porte, com tecnologia para atender a diversos tipos de motores e máquinas, pois trata-se de uma organização respeitada pelos controles de qualidade dos serviços.



Seus serviços são solicitados conforme a necessidade dos equipamentos e vendas de reparo, todos os preços são feitos através de orçamento, pois como o embelezamento os diversos tipos de serviços impossibilitam uma tabela padrão de preço, assim a relação entre a Otis e a Standard é fruto do trabalho de empresas com visão para a liderança na excelência em serviços e produtos. (STANDARD, 2006)

O Service Center é o maior fornecedor da Filial Florianópolis, este conta com mais de 8000 itens em estoque para atender o planejamento do estoque local e as solicitações de emergência, além do suporte técnico quanto à especificação de peças e componentes dos elevadores e escada rolantes, por tratar-se de um departamento da organização o relacionamento é estreito e favorece a troca de informações pertinentes ao sucesso da organização, pois constantemente é realizada pesquisa da qualidade dos serviços prestados pelo Service Center, neste setor podem-se verificar problemas quanto ao despacho de materiais, por algumas vezes as encomendas foram recebidas com falta de material, especificação errada e/ou material em excesso.

Transportadora Atlas fornece transporte rodoviário das encomendas despachadas pelo Service Center, com contrato exclusivo para fixação de tarifas, tipos de serviços e prazo, e proporciona um rastreamento intensivo da carga atingindo zero extravios, e o compromisso de entrega das mercadorias em 02 dias úteis, proporcionando um custo/benefício excelente para a organização, além do diferencial de atendimento proporcionado por esta empresa, atualmente a Elevadores Otis Ltda. está avaliando este serviço através de pesquisa junto as Filiais Florianópolis, Belo Horizonte e Recife, devido aos constantes atrasos nas entregas, assim proporcionando um *feedback* dos serviços prestados. (ATLAS, 2007).

Aerosoft Cargas difere apenas da Transportadora Atlas, quanto ao tipo de transporte, que neste caso é aéreo e o compromisso de entrega das mercadorias em um mínimo de 12 horas e máximo de 24 horas, dependendo da necessidade da solicitação, pode-se verificar que existem problemas de comunicação, como informações distorcidas e errôneas entre contratado e contratante. (AEROSOFT, 2007).

Portanto, as relações com fornecedores são realizadas através de contratos, exclusivos para manter um relacionamento a longo prazo, proporcionando *feedback* e ações corretivas e preventivas para a eliminação dos problemas encontrados,

possibilitando o sucesso de ambos, adquirindo melhores preços e competitividade, seus fornecedores seguem todas as regras de segurança e qualidade dos serviços para a satisfação dos consumidores finais.

Todavia para uma organização construa uma relação estreita com seus fornecedores é necessária à presença e participação integral dos consumidores, quanto à necessidade dos serviços, expectativas a serem alcançadas e a avaliação do serviço prestado, tornado-se importante para a análise.

#### 2.5.5 Consumidores

Na esfera do mercado de instalação e manutenção de elevadores, os consumidores são empresas da construção civil, condomínio residenciais e comerciais atuando em muitas vezes com parcerias para o melhor relacionamento das negociações, seus maiores clientes dentro da região de Florianópolis são a Construtora ACCR Ltda., Zita Construtora e Incorporadora Ltda., Condomínio Beiramar Shopping e Condomínio Shopping Itaguaçu, sendo que o mercado possui aproximadamente 100 construtoras e 400 elevadores marca Otis que não mantêm contrato de manutenção com a mesma, sendo que o total de elevadores instalados com potencial para a atuação da Otis, chega a aproximadamente 4500 elevadores na região de Florianópolis. Conforme Stoner (1999, p.43), "o mercado dos consumidores pode ser altamente competitivo, com grandes números de compradores e vendedores potenciais procurando o melhor negócio possível". Os consumidores são parte integrante dos negócios da empresa, os mesmos são o motivo da excelência em produtos e serviços, assim a organização molda seu foco empresarial às necessidades dos consumidores.

Assim, os clientes têm participação importante para a tomada das decisões, pois são feitas visitas constantes aos mesmos para a verificação da satisfação dos serviços prestados, os clientes participam com sugestões e reclamações que são registradas pela Otis para se obter um relatório para as devidas ações, estes registros são realizados por meios como: internet através de seu site e via telefone através da central de atendimento ao cliente pelo 0800-7048783.

Dentro desta perspectiva, a Otis está comprometida a oferecer aos clientes os níveis de valor e serviço que eles esperam de um fornecedor de primeira linha. Entregar produtos e serviços da mais alta qualidade e design por um preço justo.

Garantir os produtos e serviços mais seguros e confiáveis disponíveis. Também garantir honestidade e integridade em transações e comunicações com clientes e não falhar e agir dentro dos princípios legais e éticos. Respeitar e prontamente atender as exigências, problemas e outros assuntos solicitados pelos clientes.

Contudo os esforços para identificar os clientes potenciais, são realizados através de visitas constantes aos condomínios que mantêm contrato com concorrentes, estes clientes são reconhecidos devido a grande circulação de técnicos e consultores na região de Florianópolis e estritamente realizada por observação, estas têm a finalidade de apresentar a empresa e conduzir um possível relacionamento para futuras negociações.

Já para as empresa de construção civil, são as mesmos que procuram a Elevadores Otis Ltda. para realizarem orçamentos, sendo um ponto negativo para a organização e uma excelente oportunidade, já que Florianópolis, ao entrar no século XX, passou por profundas transformações, sendo que a construção civil foi um dos seus principais suportes econômicos. A implantação das redes básicas de energia elétrica e do sistema de fornecimento de água e captação de esgotos somou-se à construção da Ponte Governador Hercílio Luz, como marcos do processo de desenvolvimento urbano.

Assim é possível identificar que os clientes potenciais de manutenção são conhecidos pela Elevadores Otis Ltda. através de observação de seus funcionários, e para as empresas da construção civil há uma oportunidade para realização de pesquisa e identificação, favorecendo um possível aumento da gama de clientes.

Portanto a Elevadores Otis Ltda. tem influência decisiva dos consumidores, devido ao consumo direto por parte deste e a mesma apresenta seus produtos e serviços, além de pesquisas sobre a satisfação dos mesmos para a melhoria continua da prestação de serviços.

Todavia para que os consumidores tenham suas expectativas atendidas, os produtos e serviços devem oferecer tecnologia como diferencial e analisar este aspecto se torna necessário.

#### 2.5.6 Tecnologia

Inovação é fator essencial para o crescimento e manutenção da liderança do mercado, portanto a Elevadores Otis Ltda. é líder mundial, e pioneira em inovações

de equipamentos, processos e atividades, analisando o passado o criador do transporte vertical foi Elisha Graves Otis que patenteou a idéia de elevador, contudo hoje a Otis mantém a liderança tecnológica do ramo, como o elevador sem casa de máquinas, onde o motor de tração e o quadro de comandos são instalados dentro do passadiço, isto graças ao desenvolvimento de novas tecnologias, outra aplicação das novas idéias e o conceito de elevador com cintas sintéticas sem a necessidade de utilização de óleo para lubrificação, que pode causar danos ao meio ambiente, assim a Otis trabalha em convergência com o desenvolvimento sustentável.

Como já enfocado, a empresa foi à primeira na área de transporte vertical, favorecendo assim a divulgação da marca e criando uma visão de excelência na prestação de serviços junto ao seu consumidor final, porém ao passar dos anos, e com crescimento do mercado e a entrada de concorrentes com tecnologias similares, estes investem maciçamente em tecnologia para apresentarem produtos e serviços idênticos ao líder mundial.

A tecnologia utilizada pela Elevadores Otis Ltda. é mais bem representada pelo *Centro de Atendimento ao Cliente* e o *Service Center*, sendo o primeiro referência mundial na organização e o segundo pelo grande modernização ocorrida há quatro anos.

Todos os dados coletados das reclamações e sugestões são armazenados em centrais informatizadas e disponibilizadas através da intranet para seus funcionários, sendo que estes possuem *login* e senhas individuais para acesso, ou seja, cada funcionário acessa somente o que está relacionado com seu cargo, e caso pretenda obter alguma informação complementar é necessário solicitar autorização para seu superior para disponibilização das mesmas.

A modernização do *Service Center* foi a que proporcionou maior alteração na forma de trabalho dos funcionários que estão ligados a este setor da empresa, pois anteriormente todo o processo de entrada e saídas no sistema MS-DOS era manual, e rotineiro, sobrando pouco tempo para outras atividades, a partir do momento que foi transferido para o sistema *Gestão de Materiais* na intranet, pode-se eliminar problemas como: não recebimento de fax, informações desconstruídas, especificações erradas e outras janelas para erros humanos. A implantação deste sistema reduziu em muito os erros e aumentou o tempo para outras atividades, proporcionou maior produtividade.



Outra inovação são as disposições dos mecânicos no campo todos utilizavam a estratégia de manter células para cada mecânico onde a responsabilidade de manutenção, reparo e atendimento a chamados eram unicamente do técnico, este procedimento era utilizado pelas três empresas fabricantes, hoje a Otis mudou sua disposição, diminuiu a quantidade de células e existe apenas um mecânico responsável pela manutenção, criando-se novos cargos, como o técnico de chamados, ajuste e reparos, esses técnicos atuam dentro de todas as células conforme as necessidades das áreas. O resultado foi à diminuição do tempo de resposta ao chamado no Centro de Atendimento ao Cliente até o fechamento da reclamação, tudo isto devido às alterações tecnológicas de planejamento e estratégia da Otis.

Conforme já discutido as necessidades dos clientes abre as portas para novas tecnologias, como a idéia de um elevador sem casa de máquinas, isto favoreceu as construtoras na redução de custo, pois não existe mais a necessidade de casa de máquinas, podendo a mesma utilizar este espaço para outras inovações, ou seja, a otimização constante.

A Otis mantém um centro de pesquisa em Farmington, Connecticut – Estados Unidos e Centros de Excelência no Japão, na França, na Alemanha e na Espanha, Mais alta torre de testes (158 metros) em Shibayama, Japão. Investe anualmente, em média, US\$ 100 milhões em Engenharia, Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos e processos.

Portanto a Elevadores Otis Ltda. trabalha pensando em se manter como a primeira em inovações e ser a referência na excelência em serviços e produtos.

Contudo a tecnologia deve ser relacionada com os aspectos político sociais, pois estes fornecem informações relevantes para o desenvolvimento da tecnologia, e para tanto é necessário analisar a política social que a Elevadores Otis está inserida.

#### 2.5.7 Política social

A empresa toma suas decisões operacionais conforme pesquisa do mercado alvo, através de questionários enviados para seus clientes em carteira, a fim de colocar no mercado serviços que atendam as exigências da sociedade em que irá atuar.



Em verificação a carteira de equipamentos instalados em Florianópolis, é claro e evidente que a maior parte de sua receita é derivada dos prédios residenciais e comerciais de pequeno porte, isto devido à característica da cidade, com aproximadamente 360 mil habitantes e com foco na prestação de serviços, como turismo e comércio de revendas, sendo bem diferente de capitais vizinhas como Curitiba e Porto Alegre, que são cidades de grande representação no cenário Brasileiro com uma população aproximada de 1.800.000 (Hum milhão e oitocentos mil habitantes), (PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA, 2007) e 1.400.000 (Hum milhão e quatrocentos mil habitantes), (PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 2007) respectivamente e se destacam pelas obras comerciais de grande porte como shoppings, centro comerciais e executivos, e como pólo industrial e financeiro da região sul do Brasil.

A região de Florianópolis tem como característica principais prédios com no máximo 12 paradas e com 02 elevadores instalados e os síndicos são em sua maioria do sexo masculino 74% e com idade entre 51 a 60 anos e 50% dos síndicos é funcionário de empresa pública ou privada, pesquisa realizada pelo autor em 2005. Sendo que os valores e culturas vêm sofrendo mudanças devido à imigração de pessoas de outras cidades, assim a mistura e convívio com esses imigrantes fazem as pessoas locais descobrirem novos valores e culturas. E Florianópolis era uma cidade completamente formada pelo funcionalismo público e hoje pode ser visualizado como uma cidade que vem crescendo na formação de empresas privadas, nas áreas de: turismo, comércio de serviços e construção civil.

Portanto a empresa procura satisfação ideal, até alcançar um ambiente de trabalho livre de perigos, onde colaboradores estejam isentos de lesões, produtos e serviços sejam seguros e o compromisso e as ações em proteção ambiental sejam inigualáveis, respeitando culturas e costumes diversos.

Contudo, a partir do momento que existe a necessidade de analisar o ambiente externo, se tornar, igualmente importante, estudar o ambiente interno da organização.

## 2.6 Ambiente Interno

A Elevadores Otis Ltda. tem aproximadamente 60 mil funcionários distribuídos em todo o mundo, e aproximadamente um mil funcionários no Brasil e 24 funcionários lotados na Filial de Florianópolis

Pode-se verificar que a Filial é gerenciada pela Rosani Sailer Kletemberg e está dividida em quatro departamentos que são instalações, serviços, vendas novas e administração assim caracterizando uma estrutura funcional.

Portanto a estrutura da Elevadores Otis Ltda. está disposta de forma vertical, devido aos padrões internacionais exigidos pela empresa, pois trata-se de uma multinacional com estrutura de hierarquia rígida, assim favorecendo a visualização dos níveis hierárquicos e do caminho das informações e subordinações.

Para tanto analisar o ambiente interno se faz necessário, verificando as variáveis que compõem o ambiente interno da organização, possibilitando uma análise dos aspectos que caracterizam a empresa, sendo: departamento de vendas novas, departamento de instalações, departamento de serviços, departamento de administração, recurso materiais, processo de gestão, processo de comunicação, planejamento, sistema de informação.

### 2.6.1 Departamento de vendas novas

Trata-se do departamento de venda de novos equipamentos. Este setor é procurado pelas empresas de construção civil, devido às informações referentes aos padrões que as mesmas devem seguir para que tenham acesso ao serviço de transporte vertical.

Assim o departamento é liderado pelo consultor de vendas Renato Pedroso de Oliveira que está subordinado ao cumprimento das metas ao gerente geral lotado na matriz, entretanto o mesmo tem a autonomia de negociação conforme os padrões estabelecidos pela Elevadores Otis Ltda., como limite máximo para desconto, quantidades de parcelas e especificações extras conforme a necessidade do comprador e o que realmente a empresa pode atender.

A função do consultor de vendas é avaliar os projetos enviados pelas empresas de construção civil, e, caso necessário, solicitar alterações para cumprimento dos padrões de vendas e instalações dos equipamentos da Elevadores

Otis Ltda., além de internamente controlar os contratos firmados para que os mesmos sejam repassados para o departamento de instalação, assim formando uma parceria informal interna para o cumprimento dos contratos, respeitando prazos e especificações contratadas, pode-se verificar que a informalidade é prejudicial para a prestação de serviços, pois informações levantadas durante as negociações, promessas, não são repassadas para o supervisor de instalações, por estas não estarem descritas no contratos firmados, assim causando transtornos frente aos clientes.

Sua meta de vendas de novos equipamentos são de 08 elevadores por mês, que em média é alcançada, devido ao índice de crescimento da construção civil em Santa Catarina, especialmente Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, é o maior Município da recém criada Região Metropolitana que é composta por nove cidades; além disso, possui uma taxa de urbanização de 97.04%, e densidade demográfica de 760,10 km<sup>2</sup>, um produto interno bruto de R\$ 4,201 milhões (2000) e PIB per Capita de R\$ 12.292,00, portanto Florianópolis participa com 0,42% na produção total do Estado. (2007, IPUF)

Hoje, a área do município, compreendendo a parte continental e a ilha, encampa 436,5 km<sup>2</sup>, com uma população de 369.781 habitantes em 2003 (2006, IBGE). Fazem parte do Município de Florianópolis os seguintes distritos: Sede, Barra da Lagoa, Cachoeira do Bom Jesus, Campeche, Canasvieiras, Ingleses do Rio Vermelho, Lagoa da Conceição, Pântano do Sul, Ratones, Ribeirão da Ilha, Santo Antônio de Lisboa e São João do Rio Vermelho.

A farta campanha na mídia que associa Florianópolis a um símbolo de qualidade de vida alavanca o setor da construção civil atualmente no Estado. E de cada 10 pessoas que compram apartamentos na cidade quatro são de fora, mostrando o potencial da cidade para atrair novos investimentos, o que aliado à construção de grades obras públicas fez com que a cidade se tornasse um "canteiro de obras". (2006, SINDUSCON)

Esses fatores, associados à tendência de verticalização das cidades, fazem com que o mercado das empresas prestadoras de serviço para elevadores se caracterize em uma crescente.

Portanto o consultor de vendas novas tem autonomia para as negociações, mas responde ao gerente geral, passando os valores de vendas e quantidades de vendas, pois estes dados serão importantes para que os demais departamentos

tenham o conhecimento do grau de importância deste setor dentro da organização.

Contudo, este departamento estreita sua relação com o departamento de instalações, devido ao mesmo ser o responsável pela instalação dos equipamentos, prestação dos serviços e suporte ao clientes, sendo fundamental o seu estudo.

## 2.6.2 Departamento de instalações

O Departamento de instalações é coordenado e controlado pelo supervisor de instalações Fernando Techio, que tem autoridade sobre dois técnicos de instalações Junior César Roggia Ceolin e Antônio Carlos Garcia, os quais têm a função de ajuste dos equipamentos após a instalação preliminar, além de verificar e avaliar os padrões de instalações das empresas terceirizadas, que instalam em situação preliminar os equipamentos dos edifícios das construtoras civis que estão em andamento.

O departamento de instalações é um setor em que as tarefas são divididas e identificadas com facilidade, favorecendo o cumprimento das metas. As metas são apresentadas à gerência da filial, e as decisões são tomadas pelo supervisor, devido à padronização das tarefas e funções.

O departamento de instalações trata da supervisão e instalação efetiva dos equipamentos que são vendidos pelo departamento de vendas novas. Todo o processo de instalação visa à alta qualidade dos serviços, para que o elevador seja entregue sem pendência e conforme a qualidade internacional da Elevadores Otis Ltda., mas atualmente este setor encontra dificuldade para entrega dos equipamentos que pode ser constatada através do documento nomeado como *handover*, que em maioria indica pendências de instalação e/ou ajustes, este é realizado pelo supervisor de serviços que aprova ou não o recebimento do elevador por parte do departamento de serviços e somente com este documento aprovado é que o elevador vai estar disponível para o recebimento do cliente.

Outro fator importante encontrado são as pendências das empresas de construção civil como: casa de máquinas sem porta de restrição de acesso, escada para acesso ao fundo do poço deficiente, enchimento de vigas no passadiço incompletas, guarda corpos de casa de máquinas fora do padrão e iluminação deficiente, devido a estas o supervisor de serviços deve vetar a entrega do elevador,



pois está infringindo regras de segurança interna e assim zelando pelo bem estar de seus funcionários e usuários.

Outro fator são os problemas quanto ao recebimento do elevador, muitas vezes, é identificada a falta de componentes do elevador ou escada rolantes, prejudicando o cumprimento dos prazos de instalação e o bom funcionamento dos equipamentos.

Contudo a coordenação é favorecida, devido ao estreito relacionamento entre a gerência, supervisão e técnicos, sendo que estes são capacitados através de treinamentos constantes e experiências anteriores que favorecem a tomada de decisão, mas esbarram na burocracia da organização, muitos documentos e dados a serem preenchidos, e demora na análise por parte da matriz, quanto à especificação e envio de materiais para o complemento da instalação.

Portanto, muitos problemas são encontrados neste departamento, prejudicando a excelência em serviços, maximização do desempenho dos equipamentos e a imagem da organização frente aos seus clientes. Contudo, pode-se verificar que seus funcionários estão engajados para mudar a situação e chegar ao nível que a empresa propõe e divulga.

Contudo, o relacionamento deste com o departamento de serviços deve ser estreito, pois após a instalação dos equipamentos, estes são convertido para a carteira de manutenção, tornando-se clientes do mesmo, assim houve a necessidade de estudo.

### 2.6.3 Departamento de serviços

O departamento de serviços é de responsabilidade de dois supervisores, um atuando na região de Florianópolis e o outro na região de Balneário Camboriú, Blumenau e Joinville. Este departamento é um pouco mais complexo devido à quantidade de técnicos que os supervisores lideram. Os supervisores têm suas responsabilidades e funções definidas pela empresa, os mesmos respondem ao Gerente da filial, sendo que estes são responsáveis por aproximadamente 900 elevadores na carteira de manutenção.

Os supervisores Sergio Luiz Garcia, região de Florianópolis, e Marcelo Sebastião Coelho, regiões de Balneário Camboriú, Blumenau e Joinville, têm a função de controlar, planejar e orientar os técnicos que estão sob sua



responsabilidade. Estes possuem grande experiência e conhecimento dos elevadores da marca Otis, favorecendo os treinamentos e possíveis soluções de problemas técnicos, assim os mesmos administram todo o sistema operacional do departamento de serviços, e apresentam seus resultados a gerência da filial que avalia e repassa orientações para a melhoria contínua dos procedimentos.

O supervisor Sergio Luiz Garcia comanda a região de Florianópolis e tem sob sua autoridade cinco técnicos que são divididos em funções de manutenção e reparos dos elevadores e atendimento a chamado dos clientes.

Os técnicos de rotina são Adriano Barroco das Neves e Rogério Siczak, suas funções são de manutenção e limpeza dos elevadores através de procedimentos que são ministrados pelo supervisor Sergio Luiz Garcia, estes processos são realizados devido à periculosidade da função, além da Otis ter como objetivo principal a isenção de acidentes de trabalho, assim a empresa não mede esforços para os cumprimentos das tarefas através de auditorias mensais, e evidenciando com clareza quais as tarefas que os técnicos de rotina devem exercer, através de Análise de Perigo da Tarefa, e educá-los quanto ao zelo pelo patrimônio da empresa e pela sua própria integridade.

Os técnicos de chamados são Valdir Iginio Faustino, Ivan de Assis Valêncio e Luciano de Oliveira que estão subordinados ao supervisor Sergio Luiz Garcia e passam pelos mesmos treinamentos e auditorias que os técnicos de rotina, suas funções são de atendimento a chamados, estes são repassados pelo Centro de Atendimento ao Cliente (CAC), após o recebimento da reclamação, os técnicos devem seguir para o condomínio com sua mala de ferramenta para solucionar o defeito informado pelo cliente, os técnicos de chamados também tem a função de executar reparos, devido à ociosidade em alguns períodos, estes são programados junto ao supervisor que coordena a prioridade dos mesmos.

A substituição de peças e/ou reparos pode ser feita no momento do atendimento da reclamação, pois o técnico tem o apoio de uma caixa com peças estratégicas, e caso necessário, e conforme a cobertura do contrato, o técnico substitui a peça danificada para que o atendimento seja rápido e proporcione um diferencial em relação aos concorrentes. Assim as funções dos técnicos de chamados estão bem definidas e qualquer alteração na rotina de atendimento e são repassadas para o supervisor Sergio Luiz Garcia, que responde com rapidez ao

técnico e proporciona um atendimento com qualidade, visando a excelência em serviços.

Na região de Florianópolis alguns problemas são encontrados, como comunicação supervisor/técnico e técnico/supervisor para agendamento dos reparos e término dos mesmos, diferente dos chamados que são controlados via CAC, além da dificuldade dos técnicos para especificação das peças, contudo treinamentos reforçando a importância da comunicação e utilização do livro de peças são realizados para minimizar estes problemas.

A região supervisionada por Marcelo Sebastião Coelho é distribuída atualmente com 01 técnico residente em Balneário Camboriú, 02 técnicos residentes em Blumenau e 01 técnico residente em Joinville. Esta divisão se dá devido à quantidade de elevadores na carteira dividida para estas regiões, assim obtendo uma melhor performance dos serviços prestados.

Na região de Balneário Camboriú estão lotados os técnicos, Sandro Hebert da Silva, na região de Blumenau, Edney Skrepitz e Eduardo Iatzac e na região de Joinville Nilton da Silva, suas tarefas são de manutenção, atendimento a chamados, reparos e ajustes. As tarefas são divididas conforme a entrada das reclamações no Centro de Atendimento aos Clientes e a capa de rota da manutenção. Assim os técnicos se deslocam para os condomínios com rapidez e com informações necessárias para solucionar o problema e satisfazer os clientes, os técnicos residentes devem fazer reparos e ajustes, que são programados pelo supervisor que recebe peças e relatórios de ajustes da filial, em posse destes, o planejamento é avaliado conforme o grau de dificuldade do reparo ou ajuste.

Nesta região verificou-se a dificuldade com a logística de envio de materiais para reparos de emergência e programados e a disponibilidade de mão de obra, devido à distância da região em relação a Filial e alta taxa de chamados conforme constatado em relatórios internos da gerência da filial, assim prejudicando a programação de reparos e a disponibilidade de mão de obra para execução dos mesmos.

Os técnicos residentes também possuem caixas com peças estratégicas, e seus procedimento e processos são iguais aos técnicos da região de Florianópolis devido à padronização que a empresa impõe para que seja mantido um ambiente livre de perigos e acidentes, pois esta função é de alto risco físico.

Além dos supervisores e técnicos dentro deste departamento são enquadrados os consultores de serviços, Evandro Silvestrin que atua na região de Florianópolis e Flamarion Araújo que atua nas regiões de Balneário Camboriú, Blumenau e Joinville.

Os consultores de serviços têm a função de vendas de reparos e negociações de contrato de manutenção, com clientes diretos e indiretos, e respondem diretamente ao gerente da filial, na atividade de venda de reparos, os mesmos negociam as pendências que inicialmente os clientes não aprovaram no Centro de Atendimento ao Cliente, estas negociações são realizadas devido, muitas vezes, o cliente pensar apenas na manutenção corretiva, sendo que o foco da Elevadores Otis Ltda. é de manutenção preventiva, para que os equipamentos Otis atinjam performances acima da concorrência, assim diminuindo a quantidade de chamados e reparo urgentes, que são fatores influenciadores nos custos da empresa.

Além das vendas, os consultores devem negociar contratos de manutenção com condomínios para que seja realizado um vínculo de responsabilidade civil, pois os *órgãos competentes exigem que os elevadores tenham contratos firmados com empresas atuantes na área*. Assim após a instalação dos equipamentos e aprovação do recebimento do elevador pela empresa de construção civil, os consultores apresentam proposta para firmar o contrato de manutenção, e caso seja concretizado, os equipamentos entram na capa de rotas de manutenção passando a responsabilidade para o supervisor de serviços.

Os consultores atuam conforme as políticas e procedimentos, com autonomia para buscar firmar contratos dentro do mercado de equipamento de outras marcas, gerando um aumento no portfólio da filial.

Quanto aos consultores suas maiores dificuldades são as negociações de grande porte, devido à característica de seus clientes, em sua maioria condomínios residenciais, que não conseguem absorver os custos para possíveis modernizações, assim depreciando seus equipamentos e gerando maior custo para Elevadores Otis Ltda. quanto aos seguidos atendimentos urgentes. Outro fator importante é a comunicação com os supervisores de serviços quanto às programações de reparos, foi constatado que muitos reparos são fechados com prazo de execução muito curto, ou sem que seja verificado o saldo em estoque, ou sem mão de obra disponível, causando transtorno quanto à expectativa do cliente e gerando distratos dos reparos vendidos.

A meta de vendas de peças para substituição para o departamento de serviços é de R\$ 74.000,00 reais ao mês, e 05 unidades recuperadas por mês.

Enfim, fica evidente que o departamento de serviços é o centro das atividades da empresa, assim todos devem cumprir com suas responsabilidades para que a empresa seja a número um em excelência em serviços e para que os objetivos principais sejam alcançados de forma íntegra dentro das políticas e procedimentos da organização.

Seguindo, o departamento de administração é importante devido a sua interação com os setores de vendas novas, instalações e serviços, auxiliando na conclusão dos processos e procedimentos que são realizados.

#### 2.6.4 Departamento de Administração

Este departamento é liderado pelo Supervisor Administrativo Taciano Schutz, que tem o apoio de Rafael Vergínio e Grazielle Alano de Oliveira como assistentes administrativos, as tarefas são definidas conforme o grau de responsabilidade frente aos objetivos da empresa, sendo que o supervisor controla as áreas de contas a pagar, cobrança e fiscal da filial, e os assistentes administrativos controlam e apresentam os resultados para o supervisor, da área de almoxarifado, contratos de manutenção, reparos, cobrança, fornecedores e apoio para o departamento de vendas novas, instalações e serviços.

Contudo existe autonomia para a execução das atividades, pois pode-se trabalhar conforme a perspectiva de cada funcionário como, escolha da ordem das tarefas, formas de fazer diferenciadas buscando sempre a otimização da função, mas seguindo as políticas e procedimentos da Elevadores Otis Ltda., além do cumprimento do código de ética.

O supervisor tem como característica fundamental o controle e planejamento das atividades burocráticas da Otis, pois, em muitas vezes, são estipuladas datas para entregas de relatórios ou auditorias internas, que avaliam se as atividades estão sendo cumpridas conforme as políticas e procedimentos, sendo que estas auditorias não têm a função de punir, e sim, de orientação para que os erros não ocorram e transforme a administração em setor de excelência.

Os assistentes administrativos são subordinados ao supervisor devido à hierarquia que a Elevadores Otis Ltda. impõe, mas conforme as necessidades da



filial, os mesmos adquirem autonomia junto à gerência, pois atividades operacionais para o departamento de serviços estão ligadas diretamente ao alto comando da empresa, assim pulando uma face do processo de decisão.

Para o departamento de vendas novas, o auxílio é realizado através de cobranças em carteira e controle da documentação de equipamentos que estão aguardando a instalação.

Para o departamento de instalações, são responsabilidade da administração, controlar a documentação das unidades que estão em instalação, solicitar peça faltantes ou em garantia para a matriz e controlar documentação dos técnicos de instalações.

Neste setor é possível identificar problemas quanto à administração do estoque da Filial, devido ao baixo índice de itens estocados, gerando assim maior custo com transporte para as transferências da matriz para a filial, prejudicando os prazos estipulados nos contratos de reparos e manutenção. Outro fator é o excesso de tarefas atribuídas, pois a carteira de manutenção e o volume de reparo aumentam a cada ano e conseqüentemente o aumento da quantidade de tarefas, assim é possível constatar que é freqüente que estes funcionários tenham que produzir após o horário normal de trabalho.

Portanto o departamento de administração tem a função de controlar e planejar as atividades burocráticas da filial e junto à gerência buscar sugerir melhorias nos procedimentos administrativos para atingir o máximo da excelência em serviços.

*Para tanto é necessário recursos materiais com capacidade e tecnologia para atender as exigências do mercado, favorecendo a prestação de serviços e utilizando todo o poder produtivo dos funcionários e equipamentos disponíveis.*

#### 2.6.5 Recursos materiais

Dentro dos recursos materiais tem-se em primeiro lugar o funcionário da empresa, devido ao grau de importância que os mesmos têm perante o atendimento dos clientes, assim a Elevadores Otis Ltda. com a figura do gerente da filial, investe na capacitação intelectual dos funcionários para obter melhores resultados e transformar em diferencial competitivo.



Contudo a empresa impõe muitas decisões no que rege a segurança devido a condições perigosas de trabalho, além de imporem diretrizes administrativas que estrangulam as decisões e o livre pensamento dos funcionários.

A Elevadores Otis Ltda. proporciona um elo para sugestões de todos os funcionários, para isso a Otis tem um portal de comunicação chamado diálogo, este tem o objetivo de adquirir propostas de melhoria continua da atividade e negócios.

Entretanto a autonomia, muitas vezes, a empresa impõe determinações que devem ser seguidas de forma integral, isto quando necessário uma modificação radical das políticas e procedimentos, pois estes são atualizados constantemente devido a grande concorrência do mercado de transporte vertical.

Um fator negativo para a organização são as instalações da empresa como: layout, cadeiras, estética externa e interna e espaço físico interno e como destaque positivo: estacionamento e localização. Contudo a visitação de cliente é muito baixa, devido às abordagens constantes de consultores, supervisores e técnicos, estes geralmente repassam as necessidades dos clientes através de formulários padronizados que são chamados de ordem de serviços.

Dentro dos recursos materiais, têm-se às ferramentas de utilização dos técnicos, essas devem ser mantidas em condições de uso para que não ocorram acidentes devido à má manutenção das mesmas, além da escolha correta do ferramental necessário para execução de cada tarefa, e para auxiliar os técnicos na decisão do material que deve utilizar, têm-se os artigos técnicos de campo que padronizam muitas atividades e expõe os técnicos ao menor risco possível.

Quanto à frota de automóveis a Otis matriz mantém uma parceria com empresa de administração de veículos, sendo que esta disponibiliza carro para a prestação de serviços cobrando taxas mensais sobre cada unidade, possibilitando redução nos custos operacionais. Todavia, devido ao uso diário e a má utilização por parte dos funcionários, a depreciação dos veículos é favorecida, prejudicando a imagem da organização frente aos seus clientes.

A empresa dispõe de estoque de peça na filial com aproximadamente 405 itens estratégicos para solucionar problemas de pequeno porte, estes são acondicionados no almoxarifado que é mantido sobre a responsabilidade do assistente administrativo e caso seja verificada a necessidade de substituição de peças pelo técnico é acionado imediatamente o processo de retirada de material do

estoque. Como já citado anteriormente, é possível constatar dificuldade de planejamento e controle do estoque.

Portanto é possível identificar problemas quanto aos recursos materiais, sendo que estes são prejudiciais para a excelência em serviços e para o bom funcionamento da organização.

Contudo, o estudo do processo de gestão torna-se importante, devido à identificação das lideranças na organização e a abertura informal para novas idéias, favorecendo a participação de todos os funcionários.

#### 2.6.6 Processo de gestão

A Elevadores Otis Ltda. a partir da gerência trabalha de forma hierárquica mantendo uma relação bem clara do comando da empresa, porém existe uma abertura informal para conversas sobre melhorias dos processos e caso seja uma sugestão que agregue valor ao processo de gestão o funcionário é incentivado a preparar um diálogo, formulário de comunicação, para que idéias criativas sejam utilizadas na atualização dos processos.

O poder de liderança está sob a responsabilidade da gerência, dos supervisores e consultores, sendo que técnicos e assistentes administrativos estão subordinados aos líderes do setor. Contudo existe uma abertura informal para sugestões e auxílio, pois a gestão dos serviços é influenciada pelos funcionários da área operacional que possuem conhecimentos específicos e podem ser úteis para o processo de decisões.

Portanto o processo de gestão está direcionado para os cargos de confiança, proporcionando através da cadeia de comando formas de lideranças funcionais, assim respeitando a hierarquia da organização.

Para tanto, o processo de gestão necessita da comunicação que assim torna-se importante seu estudo, devido aos aspectos de relacionamento interno e troca de informações constantes, favorecendo a aquisição de dados para a tomada de decisão.

### 2.6.7 Processo de comunicação

A comunicação é fator influenciador para todos os processos e procedimentos devido o grau de importância atribuído aos relacionamentos internos, além de atingirem desde o alto até o baixo escalão de qualquer organização que pretende aplicar a excelência em serviços.

A Elevadores Otis Ltda., dispõe de sistema de comunicação como, e-mails individuais, telefones celulares, serviços de 0800 para os clientes, portal intranet e site na internet, para que todos os envolvidos do processo de prestação de serviço e contratação dos serviços tenham acesso a informações rápidas e precisas, assim favorecendo o relacionamento entre clientes externos, internos e organização.

A empresa busca disponibilizar meios de comunicação interna eficientes para que o maior favorecido seja o cliente externo. Os funcionários são treinados para obter as informações necessárias dos problemas externos, através de visitas e reclamações registradas no Centro de Atendimento ao Cliente, para que internamente o processo de comunicação seja encaminhado para os devidos responsáveis.

Mesmo diante dos diversos meios de comunicação disponíveis, existem problemas internos devido a erros humanos que muitas vezes causam situações adversas para a empresa, porém a Elevadores Otis Ltda. vem investindo em comunicação através de treinamentos constantes e utilização de ferramentas que facilitem com eficiência o processo de comunicação.

A utilização de ferramentas está facilitada pela implantação do Centro de Atendimento ao Cliente, que registra toda a reclamação referente a problemas técnicos, assim possibilitando visualizações de relatórios e acompanhamento on-line através do portal intranet dos chamados e pendência de material. Já na área comercial existem problemas com relação a erro humano, devido à reclamação centralizarem-se apenas nos consultores através de ligações para telefones celulares, assim causando janelas para a perda de informações e prejudicando a prestação de serviço, a gerência se reúne semanalmente com os consultores através do plano de ação, que visa à identificação de negociações potenciais que podem ocorrer, mas devido à fuga de informações durante a jornada de trabalho, muitas vezes o cliente só é atendido após fazer nova ligação.

Portanto o processo de comunicação é falho, devido a erros humanos, não perceptíveis pelo executor, assim a Otis investe em formas de eliminar as fugas de informações através de treinamentos constantes para que o ambiente esteja isento de erros humanos quando se refere à comunicação.

Visto isto, percebe-se a necessidade de analisar os aspectos do planejamento da organização, pois através da coleta e conhecimento das informações e dados pertinentes à organização, é possível produzir um planejamento direcionado para a melhoria continua e para o crescimento da empresa.

#### 2.6.8 Planejamento

A Elevadores Otis Ltda. tem como parte integrante dos seus negócios o planejamento, pois trata-se de fator fundamental para a manutenção e crescimento da empresa.

O planejamento estratégico é realizado pela diretoria executiva da empresa. Estes têm toda a responsabilidade para definir quais metas, objetivos e foco, favorecendo, devido a diversas filiais, padronizações de decisões e facilitando o direcionamento da empresa frente aos obstáculos do ambiente.

As decisões estratégicas são direcionadas para a área comercial da empresa, como: vendas e negociações de contratos. Além de controle e análise dos resultados obtidos.

A empresa também possui um planejamento operacional. Este é realizado pelo departamento de operações.

Esses dois planejamentos são bem difundidos dentro da empresa, devido à importância do processo operacional e comercial dentro do mercado de manutenção e instalação de elevadores.

Como ponto negativo, é a não presença da linha de frente nas decisões e/ou sugestões, que prejudica a organização quanto ao caminhar da implantação do planejamento, devido muitas vezes informações cruciais para desenvolvimento da estratégia estar guardado com seus funcionários da base da pirâmide.

Portanto a Otis mantém de forma clara um planejamento estratégico centralizado em sua diretoria executiva, quando se trata da área comercial, e um planejamento operacional em um departamento específico, quando se trata da área



operacional, e claramente prejudicado pela não exploração das informações disponíveis pela linha de frente.

Feito o estudo do planejamento, podemos analisar o sistema de informação da organização, já após a coleta dos dados, estes podem ser inseridos neste sistema e disponibilizados para todos os funcionários, favorecendo a execução das atividades e procedendo de forma eficiente as solicitações dos clientes.

#### 2.6.9 Sistema de informação

A Elevadores Otis Ltda. há quatro anos atrás possuía um sistema de informação, abaixo de sua grandeza, quando a mesma analisou seus resultados, verificou a necessidade de alteração e modernização dos seus processos de informação.

Assim foi investido em tecnologia e a Otis hoje possui um sistema eficaz e eficiente que proporciona aos seus funcionários informações precisas e com maior velocidade, favorecendo a prestação de serviços.

O banco de dados do sistema de informação da empresa é centralizado na sua matriz, todos os cadastros de clientes, contratos, estoque, informações financeiras e outros estão disponíveis no portal intranet, em que cada funcionário tem seu *login* e senha para acesso, assim liberando apenas as informações necessárias para o cargo que o empregado possui.

Portanto o sistema de informação da Elevadores Otis Ltda. é de última tecnologia, favorecendo a automatização dos processos, e proporcionando confiabilidade e segurança das informações, além da minimização de emissão de papel, assim a Otis alia seu sistema de informação com a qualidade da prestação de serviços.

Desta forma conclui-se os aspectos teóricos da prestação de serviços e diagnósticos organizacional, que guiou o avanço do estudo de caso da organização, passando pela metodologia de estudo.



### 3. METODOLOGIA

Para se chegar aos objetivos deste estudo foi importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados neste trabalho.

A metodologia de um estudo tem como meta, incrementar a capacidade de observar, escolher e ordenar cientificamente os fatos da realidade (BARROS; LIHFELD, 2000). Assim com o intuito de coletar dados e informações pertinentes aos problemas elaborado e posteriormente processá-los, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas do estudo realizado.

Segundo Bianchi (1998, p.37) "*metodologia é um conjunto de instrumentos que devera ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira mais rápida e melhor*".

Seguindo a forma adequada da metodologia, foi possível tornar claro e orientar o processo de investigação dos procedimentos durante a execução deste estudo.

De acordo com Vergara (1997), a metodologia tem como meta apresentar as características e os métodos que sustentam o estudo em questão. A metodologia aplicada permite ao pesquisador suportar os aspectos de estudo, e facilitar a análise através da utilização dos instrumentos adequados para realização deste trabalho.

Para a consecução deste estudo, foram apresentadas definições do projeto quanto à caracterização da pesquisa e a coleta de dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa é um conjunto de ações destinadas à solução de problemas. E segundo Vergara (1997) *pode ser delimitada quanto aos fins e aos meios de investigação*. Quanto aos fins este estudo é classificado como exploratório e descritivo.

**"A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa". (VERGARA, 1997, p.44).**

As pesquisas exploratórias têm por objetivo principal desenvolver, esclarecer e transformar conceitos e idéias tem a intenção de obter mais precisão na

formulação de problemas e hipóteses testáveis em estudos posteriores. Em geral abrangem pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Koche (1997) afirma que a pesquisa exploratória não estuda as relações entre duas ou mais variáveis, apenas identifica sua presença e faz sua caracterização quantitativa ou qualitativa. Tem como meta, descrever ou caracterizar a natureza das variáveis a se conhecer.

A pesquisa descritiva é referenciada por Vergara (1997) como expositora de características de uma determinada população ou fenômeno. Mattar (2005) completa que a natureza do relacionamento das variáveis estudadas define a pesquisa como descritiva, que tem por objetivo descobrir e descrever algo, ou casual, que tem por objetivo explicar algo.

Esta pesquisa tratou-se de uma pesquisa descritiva e num segundo momento passou a ser uma pesquisa conclusiva, uma vez que teve por objetivo responder a um problema, pois tinha por objetivo analisar a eficácia do Programa Excelência em Serviços sob a ótica dos colaboradores do departamento de serviços da Elevadores Otis Ltda. - Filial Florianópolis considerando o segundo semestre de 2006

A pesquisa é caracterizada como qualitativa por ser mais indicado para o estudo de caso, e visando a abordagem do problema que caracteriza como investigação de fenômenos, e quantitativa devido à necessidade de aplicação de questionário, bem como o processamento dos dados, com a vantagem de precisar os resultados e evitar distorções na análise e interpretações do mesmo, além da necessidade de aplicação de questionário como meio de obtenção de dados e análise do mesmo.

Método de pesquisa são procedimentos sistemáticos que descrevem e explicam os fenômenos. O método quantitativo utiliza procedimento de coleta de dados e análise por técnicas estatísticas. Enquanto o método qualitativo não aplica um instrumento estatístico para análise e nem medir, numerar unidades ou categorias. (RICHARDSON, 1999).

Quanto ao meio de investigação, o estudo é caracterizado por estudo de caso, por pesquisa documental e bibliográfica.

**“estudo de caso é o circunscrito a uma, ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”. Vergara (1997. p.47)**

Através de estudo profundo e abrangente, o estudo de caso visa obter conhecimento amplo e detalhado de um ou poucos objetos. Segundo Gil (1994) o estudo de caso permite estudos de fenômenos sociais que são impossíveis por meio de outros métodos.

Conforme Lakatos e Marconi (2003), o estudo de caso é definido como o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem. Roesch (1990), completa que o estudo de caso ser entendido com uma estratégia de pesquisa, devido suas considerações estudarem os fenômenos em profundidade dentro do contexto, tem a capacidade de explorar os processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações, e explora fenômenos sob vários ângulos, permitindo assim considerar um maior número de variáveis.

O estudo de caso é uma pesquisa relevante para analisar os fenômenos da realidade da sociedade e possibilitar que seja estudado para aumentar a gama de conhecimento dos aspectos relevantes para o desenvolvimento das organizações.

Tem como vantagem possibilitar o estudo e análise de processo e procedimentos de forma holística e permitir várias interpretações para o estudo, sendo que bem estruturado pode servir como base para pesquisas futuras e seus dados podem ser disponíveis a um número maior de pessoas.

Para o entendimento da metodologia é necessário verificar os aspectos pertinentes da utilização da coleta de dados.

### **3.2 Coleta de dados**

Neste estudo foram realizados para a coleta de dados as seguintes ferramentas: aplicação de questionário, conforme anexo 01, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Conforme Vergara (1997) a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo tape, disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

Lakatos e Marconi (2003) completam que a investigação documental se baseia na coleta de dados através de documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Já para Mattar (2005), os dados primários são

aqueles que não foram antes coletados, mas tem o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento. Já os dados secundários " são aqueles que já foram coletados, tabulados e, às vezes, até analisados" (MATTAR, 2005, p. 142)

Já a pesquisa bibliográfica segundo Vergara (1997) é caracterizada pelo estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral. Para completar Lakatos e Marconi (2003) apresenta como sendo fontes secundárias, e abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo.

Em pesquisas descritivas, os instrumentos de coleta de dados, é o questionário, com utilização de questões abertas e fechadas e a quantidade de opções permitiram a exatidão dos dados.

Para a coleta dos dados necessários, esta pesquisa utilizou-se do método da comunicação, onde foram aplicados questionários estruturados, não disfarçado, fechado, suprimindo a questão aberta número 22, com os funcionários. Os questionários têm a vantagem de aplicação simultânea e permite manter o anonimato dos indivíduos, o que favorece segurança e sinceridade dos funcionários. (CERVO; BERVIAN, 1996). Para a coleta de dados primários foi utilizado o método da comunicação que, para Mattar (2005), consiste no questionamento verbal ou escrito dos respondentes para a obtenção dos dados desejados, fornecidos por declaração, verbal ou escrita.

Quanto à dimensão do tempo, Mattar (2005) relata que as pesquisas ocasionais são aquelas realizadas uma só vez e os seus resultados mostram apenas o momento estudado. Já as pesquisas evolutivas são aquelas realizadas periodicamente e seus resultados mostram uma evolução das variáveis no tempo.

Com isso a pesquisa realizada apresentou apenas o momento estudado, o segundo semestre de dois mil e seis, sem acompanhar a evolução das variáveis, caracterizando-se desta forma como uma pesquisa ocasional.

O ambiente de pesquisa, segundo Mattar (2005), refere-se às condições ambientais em que a pesquisa é realizada, onde se tem: a pesquisa de campo, realizada em condições ambientais reais; pesquisa de laboratório e por simulações, realizada através de simulações em condições ambientais artificiais.



Esta pesquisa utilizou-se de condições ambientais reais, visto que foi realizada no escritório da Elevadores Otis Ltda.

Ainda como instrumento de coleta de dados, foi utilizado a observação, que teve o objetivo de complementar os demais métodos empregados. Sendo que a presença do pesquisador no universo de pesquisa, foi uma das fontes de informações utilizadas.

A observação participante é quando o observador insere-se no universo de pesquisa e onde as pessoas vivenciam o fenômeno a ser observado. Esse tipo de observação é indicado para estudos de grupos e comunidades, pois o convívio possibilita ao observador condições de assimilar e conhecer características do universo. (RICHARDSON, 1999).

Por fim a observação não poderia deixar de ser utilizada como meio de assimilação de aspectos do ambiente de estudo, e como complemento aos demais métodos empregados.

### 3.3 Universo e amostragem

O ambiente de pesquisa, segundo Mattar (2005), refere-se às condições ambientais em que a pesquisa é realizada, onde se tem: a pesquisa de campo, realizada em condições ambientais reais; pesquisa de laboratório e por simulações, realizada através de simulações em condições ambientais artificiais.

Esta pesquisa utilizou-se de condições ambientais reais, visto que foi realizada no escritório da Elevadores Otis Ltda., onde estão lotados 24 funcionários. E para amostras com população menores de 100.000 é definido pela fórmula (RICHARDSON, 1999) e (GIL, 1994).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = Tamanho da Amostra

$\sigma$  = Nível de confiança (escolhido, em número de desvios – sigmas)

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q = 100 – p (em percentagem)



$N$  = Tamanho da população

$e^2$  = Erro de estimação permitido

Cálculo:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 24}{5^2(24-1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} \quad n = 22$$

Com o cálculo e resultado da fórmula, foi definido a aplicação de 22 questionários para a coleta de dados, numa população de 24 funcionários.

### 3.4 Limitações

Dentro do estudo em questão, foi verificado aspectos limitantes para esclarecer ao leitor até onde a pesquisa foi realizada.

Como único fator limitante, tem-se a impossibilidade de analisar e avaliar os aspectos da pesquisa de engajamento, que é uma ferramenta do programa excelência em serviços, devido ao mesmo ser realizado por uma empresa terceirizada e seus dados serem restritos a alta administração da organização, sendo que apenas os resultados são divulgados, em que no ano de 2005 teve um engajamento de 82% e em 2006 a percentagem de engajamento foi de 90%.

## 4. ELEVADORES OTIS LTDA

### 4.1 Histórico

Em 1853, Elisha Graves Otis inaugurou a primeira fábrica de elevadores. E no ano seguinte, a novidade foi apresentada na Feira Mundial de Nova Iorque e na Exposição do Palácio de Cristal, também em Nova Iorque. Em ambos os eventos, Elisha Graves Otis soube explorar o efeito dramático que seu evento provocava nos espectadores: o subir e descer; várias vezes os cabos de segurança foram cortados e acionaram-se as travas de segurança. A imprensa da época aplaudiu de pé. Apesar da visão avançada, talvez nem Otis houvesse se dado conta da magnitude de sua idéia. Ele não só havia inventado o elevador de segurança e mais tarde a escada rolante, como também a ocupação do espaço vertical do planeta. Otis havia inventado a metrópole. Isto ficou comprovado antes do final do século XIX, quando a indústria da construção, amparada pela tecnologia dos elevadores, resolveu encarar projetos de edifícios cada vez mais altos. Começaram a nascer obras monumentais e a maioria delas atendidas por equipamentos Otis. Em 1889, foi à torre Eiffel. Em 1931, o complexo do Empire State Building com 67 elevadores para uma torre de 102 pavimentos e 381 metros de altura. Sua lição: o mundo havia mudado. (ELEVADORES OTIS LTDA, 2007)

Em 1889, Charles D. Seeberger juntou-se a Otis Elevator Company, trazendo consigo o nome escalator (criado unindo-se a palavra scala, que é degrau em latim, com elevator). A união Seeberger - Otis produziu a primeira escada rolante para uso público e foi instalada na Feira Mundial de Paris em 1900, onde ganhou o primeiro prêmio. O Sr. Seeberger vendeu seus direitos de patente a Otis em 1910. (ELEVADORES OTIS LTDA, 2007).

Tendo aproximadamente 60 mil funcionários, sendo 53 mil fora dos EUA, mais que 1,5 milhões de elevadores e 100 mil escadas rolantes em operação, elevadores em 10 dos 20 mais altos edifícios, mais que 1,3 milhão de equipamentos em manutenção, produtos oferecidos em mais de 200 países, principais fábricas nas Américas do Norte e Sul, Europa, Ásia e Austrália, sede da engenharia em Farmington, Connecticut, EUA e centros de excelência no Japão, na França, na Alemanha e na Espanha. (ELEVADORES OTIS LTDA, 2007).

A Elevadores Otis Ltda. no Brasil faz parte da Otis Elevator Company - uma subsidiária integral da United Technologies Corporation - que é a maior companhia do mundo em fabricação de produtos e prestação de serviços para elevadores, escadas rolantes, esteiras rolantes e outros sistemas de transporte horizontal. (ELEVADORES OTIS LTDA, 2007)

A empresa Elevadores Otis Ltda., com localização da filial, sito a Rua Tereza Cristina, 234 – Estreito – Florianópolis – SC, devidamente inscrita no CNPJ 29.739.737/0020-75, tem 24 funcionários, em imóvel locado, com horário de expediente das 07:30 hs até as 17:30 hs, com atendimento 24 horas através do centro de atendimento ao cliente pelo telefone 0800-7048783 e conta com aproximadamente 900 clientes na carteira de manutenção. (ELEVADORES OTIS LTDA, 2007).

#### **4.2 Programa excelência em serviços**

No Início de 2003 a Elevadores Otis Ltda. embarcou numa jornada em direção a excelência em serviços, com o objetivo de se tornar líder mundial em serviço, entre todas as companhias ao redor do mundo. Para que a Elevadores Otis Ltda. seja reconhecida como líder em excelência em serviços, em comparação para as outras companhias de serviço.

A organização direcionou todos os esforços para a excelência em serviços, pois possibilita a obtenção de um crescimento superior frente aos concorrentes, e fortalece a competitividade no mercado de prestação de serviços, utilizando e incentivando a participação ativa de seus funcionários, para que o programa crie raízes na empresa e faça parte do dia a dia de todos.

Sendo que a missão e visão da Elevadores Otis Ltda. é ser reconhecida como:

**“A Empresa Líder na excelência em serviços deve ficar evidente nas ações de cada profissional da Otis, no mundo todo. Do mesmo modo, cada funcionário é um embaixador da Otis, e deve nos ajudar a cumprir nossa missão de sermos a primeira em serviços, primeira em produtos e primeira em desempenho. Você é a marca Otis — e personifica os valores que abraçamos”. (ELEVADORES OTIS LTDA, 2006)**

Com os objetivos traçados, é possível fazer a verificação das ferramentas implantadas que são: Gestão de desempenho e A.C.E.

Sendo que o primeiro desenvolve os funcionários através de suas competências e habilidades, possibilitando melhor entendimento de sua posição dentro da organização e traçando um caminho de perspectivas concretas e alcançáveis, explorando a pro atividade e força de vontade de seus funcionários para o desenvolvimento pessoal e profissional.

O segundo explora ações através de ferramentas para planejamento, organização, liderança e controle para a melhoria continua dos processos e a eliminação de falhas e possíveis erros, possibilitando competitividade e otimização da produtividade para a excelência em serviços.

#### 4.2.1 Gestão de desempenho

A globalização e as mudanças nas esferas internas e externas das organizações, criaram obstáculos para os novos administradores quanto ao desenvolvimento dos funcionários e aos novos conceitos de investimentos que visam o crescimento do capital intelectual das empresas, para isso podemos analisar o caso da Elevadores Otis Ltda.

O plano de desenvolvimento da Otis, tem como objetivo principal consolidar e implementar a ferramenta PFT (*Performance Feedback Tool*), conforme anexo 02, com foco em metas, de modo a firmar um compromisso para o desenvolvimento dos funcionários e, desta forma, propiciar uma gestão de pessoas integrada, transparente e com foco na excelência dos negócios, e através de uma pesquisa realizada com os gerentes e executivos da *United Technologies Company* – UTC, grupo que comanda a Elevadores Otis Ltda., foram definidas as competências essenciais, conforme tabela 01, para o sucesso da estratégia de negócio da UTC, que são: foco no cliente, foco em resultados, adaptabilidade, inovação em negócios, pensamento analítico, visão e planejamento, habilidade de comunicação, saber ouvir, habilidade de trabalhar em equipe, liderança estratégica, desenvolvimento de talentos e julgamento de negócios.

Com a definição e conhecimento das competências da organização a Otis utiliza o PFT como ferramenta que tem a finalidade de identificar e reunir observações a respeito do desempenho dos funcionários com foco em metas, permitindo aos líderes manter um acompanhamento e avaliação, possibilitando um planejamento junto com o funcionário de um plano de desenvolvimento e carreira,

como produto desse processo, obtém-se a melhoria do desempenho das pessoas e conseqüentemente a melhoria do desempenho do objetivo da organização.

Tabela 01: Competência x Definição

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Foco no cliente	Promover ações para superar as necessidades atuais e futuras dos clientes internos e externos
Foco em resultados	Conduzir as atividades com precisão para beneficiar a organização e cada um de seus membros
Adaptabilidade	Ajustar-se pessoalmente à forte pressão, a mudanças rápidas nas condições do negócio e ambientes de negócios incertos.
Inovação de negócios	Conduzir mudanças e utilizar soluções novas e únicas em situações de negócio
Pensamento analítico	Identificar causas raízes dos problemas, obtendo informações relevantes e identificar soluções possíveis.
Visão e planejamento	Desenvolver planos que antecipem demandas do negócio de curto e longo prazo
Habilidade de comunicação	Expressa as idéias efetivamente para ser considerado como um líder de credibilidade e impacto
Saber ouvir	Encorajar os outros ao diálogo, ouvir atentamente.
Habilidade de trabalhar em equipe	Criar um ambiente no qual as pessoas estão envolvidas, incluídas e têm um senso de propriedade
Liderança estratégica	Proporcionar aos outros uma visão clara do que a organização precisa para garantir seu sucesso futuro
Desenvolvimento de talentos	Alcançar vantagem competitiva favorecendo um ambiente de aprendizagem e assumindo responsabilidade pessoal por identificar e desenvolver pessoas
Julgamento de negócios	Determinar soluções alternativas para problemas, avaliar o progresso das ações chegando a decisões de negócio confiáveis.

Fonte: Elevadores Otis Ltda.



Segundo Elevadores Otis Ltda. (2004), este processo tem como objetivos específicos:

- Alinhar as metas individuais às áreas e às metas estratégicas do negócio;
- Acompanhar e desenvolver continuamente o nível de liderança ao longo de sua trajetória profissional;
- Identificar pessoas que estão com desempenho crítico e que precisam de plano especial de desenvolvimento;
- Identificar pessoas que estão com desempenho igual ou superior ao que é requerido;
- Consolidar cultura do diálogo nas equipes da organização.

Conforme Elevadores Otis Ltda. (2004) além dos objetivos supracitados têm-se as vantagens que são:

- Clareza sobre as expectativas do desempenho;
- Feedback claro e objetivo para os funcionários sobre as tarefas e atividades que estão sendo bem feitas e as áreas que precisam ser melhoradas;
- Apoio para o desenvolvimento do funcionário;
- Documentação sobre o desempenho pessoal e discussões sobre o desempenho;
- Melhorias no desempenho de funcionário e empresa.

Com seus objetivos específicos e vantagens bem definidas, pode-se observar impactos nos resultados da organização, conforme tabela 02, pois a gestão do desempenho permite. E fazem parte do ciclo: os gestores/avaliadores, o avaliado e a área de recursos humanos da organização. Sendo que o ciclo da gestão do desempenho é dividido em quatro etapas:

- 1ª Etapa - Definição de metas individuais;
- 2ª Etapa - Gestor orienta funcionário no dia-a-dia;
- 3ª Etapa - Preparação para revisão anual;
- 4ª Etapa - Revisão anual.

Tabela 02: Responsável x Resultado

RESPONSÁVEL	RESULTADO
Ao responsável direto	Uma clara avaliação do grau de contribuição de cada membro de sua equipe, bem como o estilo de gerenciamento que é necessário para o desenvolvimento da mesma.
Ao superior do responsável direto	Um retrato do nível de desenvolvimento da liderança na avaliação e desenvolvimento dos funcionários, bem como o claro entendimento do que é necessário focar para aprimorá-la na sua área de responsabilidade.
Ao avaliado	A oportunidade de receber <i>feedback</i> claro e objetivo no que se refere o alcance de metas, bem como identificar e buscar o consenso sobre suas necessidades de desenvolvimento.
Ao Recursos Humanos	Um processo que permite planejar e estruturar ações de gestão de desempenho de médio e longo prazos, com vistas à sustentação do crescimento do negócio.
À empresa	Uma clara visão e conhecimento dos recursos profissionais de que dispõe, possibilitando prever ações planejadas de desenvolvimento de pessoal alinhadas ao planejamento estratégico da empresa.

Fonte: Formulado pelo Pesquisador

### Resumo das etapas:

1ª Etapa - Definição de metas individuais – esta etapa inicia o processo. O gestor comunica para seus funcionários as metas da área, podendo demonstrar suas próprias metas. Após isto o funcionário pode preparar suas metas e submetê-las à aprovação do gestor, ou gestor e funcionário podem preparar as metas conjuntamente. O resultado desta etapa será o plano de metas do funcionário acordado e definido entre gestor e funcionário, sendo que as metas individuais devem estar alinhadas ao plano de metas da área. As metas individuais são

enviadas para aprovação do gestor imediato, e este encaminha o plano de metas de cada funcionário no formulário PFT para o departamento de Recursos Humanos.

2ª Etapa - Gestor orienta funcionário no dia-a-dia – os funcionários executam o trabalho e o gestor monitora e orienta, ao longo do ciclo. As metas do funcionário podem ser modificadas, se a organização exigir. Tais alterações são validadas pelo gestor imediato e são enviadas para o departamento de Recursos Humanos.

3ª Etapa – Preparação para revisão anual – o funcionário e o gestor se preparam para a revisão anual do desempenho do funcionário considerando os resultados atingidos de cada ano. Esta preparação, que é constituída da auto-avaliação por parte do funcionário e pré-avaliação por parte do gestor.

Caso o funcionário tiver trocado de cargo no meio do ciclo, o gestor atual busca informações com o gestor anterior. Em caso de funcionários que têm reporte funcional, o gestor hierárquico busca informações com o gestor para o qual o funcionário responde funcionalmente e essas informações complementam a avaliação que será realizada. E caso o funcionário tenha menos de 06 meses de empresa, o mesmo não realiza a avaliação.

4ª Etapa – Revisão anual – o funcionário e o gestor reúnem-se para realizar a revisão anual de desempenho. O gestor imediato encaminha o formulário PFT finalizado de cada funcionário para o departamento de Recursos Humanos.

Detalhamento das etapas do ciclo de gestão de desempenho:

#### 1ª Etapa - Definição de metas individuais

Esta é a etapa que inicia o ciclo da gestão do desempenho e dela depende grande parte do sucesso do processo, pois o gestor divide com sua equipe suas metas.

Para definir metas individuais, o plano deve estar alinhado ao plano de metas das áreas, de forma a identificar a contribuição que é esperada de cada colaborador em sua área de trabalho, para o alcance das metas do departamento onde atua e da

organização como um todo. Dessa forma se garante que os desafios de cada profissional contribuam efetivamente para consolidação dos resultados do negócio.

O funcionário pode preparar suas metas e submetê-las à aprovação do gestor, ou o gestor e funcionário podem preparar as metas conjuntamente. O resultado desta fase será o plano de metas do funcionário acordado e definido entre gestor e funcionário, sendo que as metas individuais devem estar alinhadas ao plano de metas da área.

A quantidade de metas pode variar conforme o cargo ocupado e dos projetos e atividades nos quais o funcionário está envolvido, num mínimo de 03 e máximo de 10 metas, e ao estipular a quantidade de metas o gestor dá pesos as mesmas e que perfaçam um total de 100%. Sendo que os pesos estipulados devem refletir a importância que a meta possui no alcance do crescimento do negócio.

Segundo Elevadores Otis Ltda. (2004), dentro desta etapa utiliza-se o conceito SMART, que são:

- S – eEspecíficas (que dizem respeito a um tema em específico – focado, não generalizado);
- M – Mensuráveis (em qualidade, quantidade ou em resultados);
- A – Atingíveis (que sejam possíveis dentro do período estabelecido, motivador);
- R – Relevantes (que sejam importantes para o negócio);
- T – Temporizável (com prazos fixos e claros).

Para o acompanhamento das metas individuais é preciso especificar para cada uma, indicadores claros de mensuração de resultados, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado. Os indicadores são discutidos entre funcionários e gestor no início do ciclo.

Para definir, atualizar e avaliar as metas são utilizados os aspectos mais importantes do trabalho realizado pelo funcionário e sua conexão com as metas organizacionais. Assim, cada uma das metas individuais precisa estar alinhada com uma categoria de meta, estas são aquelas mais frequentemente associadas com as metas da empresa. As categorias de metas destinam-se a ajudar cada funcionário a

ver como o seu trabalho dá suporte às metas de sua área e conseqüentemente da empresa.

Segue, conforme tabela 03, exemplo de uma meta SMART, para a área comercial e suas derivações em diferentes níveis hierárquicos da Otis:

Tabela 03: Exemplo de meta SMART

<b>CARGO</b>	<b>META</b>
<b>Diretor Comercial</b>	- Ampliar em 5% a carteira de clientes no ano de 2005
<b>Gerente de Vendas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar plano de expansão de novos clientes no ano de 2005, com um mínimo de 15% de prospecção sob a atual carteira de clientes.</li> <li>- Estudo de mercado potencial de cada região no ano de 2005, garantindo pelo menos 05 novas negociações por mês.</li> <li>- Visitar 04 novos clientes por mês, junto com equipe no ano de 2005.</li> </ul>
<b>Vendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar número de visitas mensais de 10 para 15, no ano de 2005.</li> <li>- Realizar 05 vendas novas a cada mês, no ano de 2005.</li> </ul>

Fonte: Formulado pelo Pesquisador

Segue abaixo as definições de cada categoria de meta:

- Ética de negócios – trabalho para dar suporte à manutenção dos mais elevados padrões de ética e conduta de negócio;
- Cliente – trabalho desenvolvido em atender ou exercer as necessidades atuais e futuras do cliente (interno e externo) ao mesmo tempo em que agrega valor ao negócio;
- Diversidade – trabalho para dar suporte à diversidade dentro da empresa – tanto na força de trabalho com na maneira como são abordados os problemas;
- Meio ambiente, saúde e segurança – trabalho realizado para garantir a conformidade com os padrões, regras e procedimentos de segurança, meio ambiente e saúde, as empresa, levando a uma melhor saúde e segurança



do funcionário, melhorias para o ambiente, redução de desperdícios e menores custos para a empresa;

- Satisfação do funcionário – trabalho desenvolvido para melhorar a satisfação, realização e engajamento do funcionário;
- Desempenho financeiro – trabalho desenvolvido para atender ou exceder os objetivos financeiros, levando a um melhor desempenho financeiro e a um melhor valor para o acionista;
- Excelência operacional – trabalho desenvolvido para garantir a excelência de uma operação, a qual pode incluir a melhoria da eficiência e do desempenho do pessoal, sistemas, equipamentos, políticas ou outros aspectos da operação;
- Produto/Técnico – trabalho realizado para dar suporte a inovação técnica e desempenho. Esse trabalho pode tomar a forma de pesquisa, projeto, desenvolvimento, teste, serviço, marketing ou outros com relação ao produto;
- Qualidade/Processo – trabalho realizado, ou processos melhorados, para ressaltar a excelência do produto.

Quando se utiliza o conceito SMART percebe-se que as metas têm que ser motivadoras, isto significa que, na maioria das vezes, as metas exigem atividades diferenciadas, exceto quando existem para manter um padrão que já está muito bom. Estas metas que existem para dar continuidade a um trabalho que já está com um nível de eficácia adequado, não pode ser menos desafiante do que as que se referem à implementação de algo novo ou de alguma melhoria. As metas de continuidade podem existir, mas representam um trabalho relevante para a organização, como por exemplo, manter um indicador em um nível de excelência com o padrão global.

Segue abaixo três tipos de metas e exemplos de temas que se aplicam a cada um dos tipos:

- Metas inovadoras – dizem respeito às metas que indicam novas iniciativas a serem implementados na organização, exemplo: diversificação do negocio, novas tecnologias, novos projetos e etc.
- Metas de melhoria – referem-se às iniciativas direcionadas para o desenvolvimento do negócio, indicando reformas ou aperfeiçoamento nas

áreas de resultados ou no funcionamento da organização, exemplo: reformas administrativas, reorientação de investimentos, redução de custos, melhoria dos índices como taxa de chamado, nível de cancelamento, melhoria de processos existentes e etc.

- Continuidade – conjunto de ações ou atividades que já apresentam resultados no nível desejável de eficácia, devendo apenas ser gerenciados no sentido da continuidade e da manutenção dos resultados esperados, exemplo: manutenção de índices de: rotatividade de pessoal, horas extras, custos, manutenção de taxa de chamados baixa e etc.

Papel do Gestor Imediato / Funcionário – o gestor em conjunto com o funcionário, deve relacionar no mínimo 03 e máximo de 10 metas principais que deverão ser atingidas no ano em exercício e atribuir a estas metas pesos que perfazer um total de 100%. As metas são inseridas no formulário PFT e enviadas para o departamento de Recursos Humanos.

## 2ª Etapa - Gestor orienta funcionário no dia-a-dia

Um plano de metas individuais bem elaborados auxiliará o funcionário a conduzir seus esforços durante o curso do período. O plano de metas será acompanhado por funcionário e gestor no dia-a-dia. O gestor monitora e orienta o funcionário, através de *feedback*, no dia-a-dia de trabalho.

As metas do funcionário podem ser modificadas, se a empresa assim exigir. Tais alterações são validadas pelo gestor e são enviadas ao departamento de Recursos Humanos.

Papel do Gestor Imediato / Funcionário – O gestor imediato acompanha e orienta o funcionário no dia-a-dia através de *feedback*. Se identificar necessidade de mudança de metas, deve refazê-las e enviar para o departamento de Recursos Humanos.

O gestor imediato também tem a responsabilidade de acompanhar e dar *feedback* para o funcionário sobre seus comportamentos, verificando dificuldades encontradas, dúvidas, necessidades de apoio.

### 3ª Etapa – Preparação para revisão anual

Esta etapa é importante, pois representa a preparação tanto do funcionário como do gestor para revisão anual.

#### Papel do Funcionário:

Auto-avaliar o atingimento de metas – o funcionário realiza uma auto-avaliação em relação aos resultados atingidos nas metas individuais.

Refletir sobre o sumário da avaliação de desempenho – o funcionário reflete sobre seu desempenho de forma geral, considerando o atingimento das metas e a forma como estes resultados foram atingidos. Esta reflexão ajuda o funcionário na formulação de seu plano de desenvolvimento individual (PDI).

Formular o plano de desenvolvimento individual – para a reflexão em termos de desempenho e desenvolvimento, foi formulado um material, que auxilia o funcionário na elaboração de seu plano de desenvolvimento individual. O funcionário pondera quais são as suas fortalezas (pontos fortes) e quais são os pontos que precisa desenvolver. Assim é registrada a informação no plano de desenvolvimento individual. O PDI é levado para a revisão anual e discutido com o gestor direto que também o alinhará com as expectativas da empresa.

Descrever as expectativas de carreira – o funcionário reflete sobre quais são suas expectativas em relação a sua carreira, por exemplo, movimentações em sua área ou para outra área, projetos, tarefas, mudança de localidade de trabalho.

#### Papel do Gestor Imediato:

Pré-avaliar o atingimento de metas – o gestor realiza uma pré-avaliação do atingimento de metas de cada funcionário, assim como o funcionário. Para avaliar o desempenho, são considerados os resultados atingidos, pelo funcionário, nas metas individuais. Ao avaliar cada meta, o gestor atribui o percentual de atingimento da meta, registrado no formulário PFT. O percentual pode variar de 0% até 120%. Para cada nota atribuída é calculado o quanto do atingimento daquela meta contribui para o resultado geral das metas. O cálculo é feito através da multiplicação do peso atribuído à meta X o percentual de atingimento da meta. Sendo que o percentual final é levado em consideração para pagamento e futuras premiações.

Fazer o sumário da avaliação de desempenho – o gestor descreve a avaliação geral de desempenho do funcionário, considerando o atingimento das

metas e a forma como estes resultados foram atingidos. Assim o gestor registra no PFT como foi o desempenho do funcionário durante o período, ressaltando nos campos apropriados, três pontos fortes e três pontos a desenvolver (oportunidades para melhoria de desempenho). O gestor também registra a percepção do desempenho do funcionário, por exemplo, o gestor pode descrever se o funcionário atingiu a maioria das metas ou não, se ele se esforçou para atingir as metas, até mesmo aquelas mais arrojadas, alocando energia e recursos para agregar valor no que estava fazendo. Assim o gestor pode finalizar a análise considerando se, de forma geral, o funcionário ficou acima das metas, se ele atingiu as metas ou ficou abaixo das metas.

Refletir sobre o plano de desenvolvimento do funcionário – o gestor reflete sobre o plano de desenvolvimento do funcionário, desta forma ele auxilia o mesmo durante a discussão do plano que acontece na revisão anual.

Refletir sobre futuras movimentações ou projetos/tarefas (próximos passos de carreira) do funcionário – refletir sobre possíveis movimentações no qual o funcionário possa se envolver nos anos seguintes, esta reflexão ajuda o funcionário a enxergar possibilidades que o mesmo não visualizou e que possa ser registrada na revisão anual.

#### **4ª Etapa – Revisão anual**

Este é o momento em que o processo de avaliação, no ciclo de gestão do desempenho, se consolida, pois tem o objetivo de possibilitar o consenso entre as percepções de gestor e funcionário, sobre o desempenho do último, através de uma conversa e de troca de percepções. A partir do consenso, gestor e funcionário firmam um compromisso para o desenvolvimento do mesmo, e identificar e otimizar do potencial observado, que é formalizado no PFT. Este compromisso é alinhado às necessidades da empresa, mas respeitando as aspirações individuais.

Papel do Gestor Imediato:

Preparar a revisão anual – após a realização da pré-avaliação do funcionário, o gestor agenda reuniões com cada membro da equipe para avaliar o desempenho. Nessas reuniões o gestor dá exemplos práticos para esclarecer ao funcionário em que se baseiam os resultados apresentados.



Conduzir a reunião – o gestor esclarece quanto ao objetivo da reunião e reforça que os resultados do processo de avaliação foram norteados pelo atingimento das metas individuais.

Apresentar a visão do gestor – o gestor apresenta ao funcionário, com total transparência e argumentação baseada em fatos e dados, a forma como o seu desempenho é percebido pelo gestor. O mesmo falar sobre o atingimento de metas, a avaliação geral do desempenho, sobre os pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento que gera melhoria no desempenho do funcionário. É importante diferenciar os fatos da interpretação dos mesmos e das emoções envolvidas.

Ouvir a percepção do funcionário – o gestor estimula o funcionário a se expressar, verificando a compreensão dos aspectos apontados e ouvir sua análise e percepções das situações, ponderadas na auto-avaliação.

Discutir o plano de desenvolvimento individual – uma vez esclarecidos os diferentes pontos de vista, o gestor estimula o funcionário a expor sua reflexão sobre o seu plano de desenvolvimento individual, após ouvir a visão do funcionário, o gestor pondera com o PDI do ano anterior, se foi feito, e com a avaliação feita. Gestor e funcionário definem prioridades para o seu desenvolvimento, as ações para cada oportunidade de melhoria, sendo registrado no PFT. Para os aspectos que necessitam de desenvolvimento, o gestor gera um “senso de urgência”, apontando no PDI, o que pode e deve ser mudado, aprimorado e o que é esperado do funcionário. Já os aspectos que se encontram nos níveis esperados. O gestor reforça e reconhece seus resultados positivos. O foco do PDI é em ações que ambos possam realizar com os seus recursos. Caso haja necessidade de envolvimento de outras áreas ou recursos da empresa, o gestor solicita aprovação antes de firmar um compromisso com o funcionário. Assim, são definidos os papéis de cada um, gestor e funcionário, reforçando que o processo de desenvolvimento envolve responsabilidade compartilhada e cabe ao funcionário realizar as ações e ao gestor dar suporte às ações acordadas.

Ouvir sobre as expectativas de carreira – o gestor estimula o funcionário a falar sobre suas expectativas de carreira, ouvir atentamente para depois registrar a opinião do funcionário no formulário PFT.

Construir quais serão as potenciais oportunidades e/ou movimentações futuras – após ponderar o desempenho de forma geral e de ouvir as expectativas de carreira que o funcionário tem, o gestor colocar de forma bastante objetiva quais são



as possibilidades reais de movimentações para o funcionário. Também pode descrever de forma resumida em quais projetos ou atividades o funcionário poderá estar envolvido no próximo ciclo.

Buscar o comprometimento – na reunião gestor e funcionário comprometem-se com o agendamento de outra reunião, para acompanhamento do desenvolvimento do funcionário e de seu PDI. O símbolo pelo acordo e comprometimento do gestor e do funcionário é a assinatura de ambos no formulário PFT.

Finalizar o processo – o gestor imediato envia o formulário PFT finalizado para o departamento de Recursos Humanos.

Monitorar o PDI – o gestor imediato monitora continuamente o cumprimento do PDI estabelecido junto ao funcionário, verificando dificuldades encontradas, dúvidas, necessidades de apoio ou redirecionamento das ações. Caso o gestor precise o apoio na discussão de uma ação de desenvolvimento para o funcionário, sobre qual ação, qual ferramenta, o mesmo solicita à área de desenvolvimento. Ações como coaching são realizadas pelo gestor e as maiores partes das ações serão de autodesenvolvimento, ou seja, o próprio funcionário se responsabiliza pela ação e apenas informa ao seu gestor que foram feitas para que constem em seu plano de desenvolvimento.

#### Papel do funcionário:

Estar aberto para ouvir – no momento da revisão anual, o fator mais importante e que auxilia o funcionário a definir um PDI mais adequado à sua realidade e às expectativas pessoais e organizacionais, é ouvir. O gestor imediato faz as colocações antes de questionar ou discutir.

Esclarecer dúvidas – o funcionário certifica-se de que compreendeu o que foi colocado. Perguntas são feitas para esclarecer os fatos nos qual a avaliação se baseia, bem como expectativas, premissas a seu respeito, e as ações para seu desenvolvimento.

Comprometimento – o funcionário compromete-se com seu PDI, cumprindo as etapas previstas, o mesmo é o principal responsável por se desenvolvimento, inclusive propondo ações de autodesenvolvimento, sendo a assinatura de ambos o símbolo do comprometimento.

### Resumo de papéis e responsabilidade:

A tabela 04 apresenta os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo de gestão do desempenho. E o Departamento de Recursos Humanos, apóia, sana as dúvidas e orienta os gestores em todas as etapas.

Tabela 04: Papel / Responsabilidade – Gestor e Funcionário

PAPEL / RESPONSABILIDADE	GESTOR	FUNCIONÁRIO
Definir metas e discutir	X	X
Feedback contínuo sobre desempenho	X	X
Acompanhar o PDI	X	X
Proporcionar oportunidades de desenvolvimento	X	
Prepara-se para a revisão anual	X	X
Avaliar o desempenho do funcionário	X	
Avaliar seu próprio desempenho		X
Reunião a anual de avaliação do desempenho	X	X
Criar o PDI e Planejamento da Carreira	X	X

Fonte: Formulado pelo Pesquisador

Para que o bom andamento do plano de desenvolvimento a Elevadores Otis Ltda., desenvolveu treinamentos específicos com os gestores que conduzem as reuniões e acompanham o dia-a-dia do funcionário, assim a Otis chamou todos, divididos em três equipes, para treinamento em sua matriz. Assim possibilitando que os mesmos adquirissem informações e conhecimento sobre o novo programa, já que este estava em processo de implementação.

Verificado a necessidade de treinamento, já que se tratava de algo novo, o treinamento introduziu os principais pontos para a execução do plano de desenvolvimento dos funcionários de cada Filial.

Dentro do treinamento, foram inseridas expectativas para posterior reflexão do gestor, como:

- O que eu espero do treinamento?
- Qual meu papel para desenvolver meus funcionários?
- O quanto me conhecer ajuda neste processo?
- Como eu reajo quando recebo um *feedback*?

Logo, identifica-se nas expectativas que a Otis está treinando o gestor, estimulando que ele se conheça, e preparando o mesmo para treinar e desenvolver seus funcionários. Para dar continuidade ao treinamento são apresentados os resultados esperados, que são:

- Fazer com que os gestores consigam olhar para si antes de conduzirem à reunião de discussão do PDI;
- Fazer com que os gestores entendam como deve ser conduzida a reunião do PDI;
- Fazer com que os gestores recebam dicas de como se deve praticar o feedback.

O plano de desenvolvimento individual que a Otis disponibiliza para seus funcionários, trabalha os conceitos de treinamento e desenvolvimento de forma clara e objetiva, conseguindo identificar necessidades e os pontos fortes de cada membro da organização, possibilitando capacitar o capital intelectual e chegar aos melhores patamares de excelência em serviços.

Percebe-se claramente uma tendência ao treinamento pro ativo, ou seja, as ações e políticas estão de acordo com os objetivos organizacionais e buscam efetivamente a capacitação dos colaboradores. As variáveis analisadas levam em conta tanto o ambiente interno, através das diretrizes, normas e cultura da organização, quanto o ambiente externo, com o diagnóstico preciso de onde a empresa está e aonde quer chegar aliado à análise concisa de como fazer para atingir as metas e minimizar o impacto das variáveis externas.

Conclui-se que a gestão de desempenho é fundamental para o crescimento individual dos funcionários, mas é necessário que o mesmo participe de outros treinamentos para melhor esclarecimento do negócio e política aplicada pela organização.

#### 4.2.2 Outros treinamentos

A Elevadores Otis Ltda., disponibiliza na intranet o formulário para solicitação de cursos, conforme anexo 03, sendo que este são para treinamentos diversos que possam ser identificados dentro da filial e específicos para o funcionário, esses são preenchidos e analisados junto à gerência da Filial para aprovação, após o aval do mesmo, o formulário é encaminhado para o departamento de Recursos Humanos

para análise e avaliação da gerência do departamento, e somente após a aprovação do gerente de Recursos Humanos será disponibilizado recursos necessários para o treinamento.

Após a aprovação e disponibilidades dos recursos, faz-se o planejamento do treinamento, sendo que o mesmo pode ser ministrado interna ou externamente, e com a obrigatoriedade de preenchimento de uma lista de presença, conforme anexo 04, seguido de uma avaliação de reação, conforme anexo 05.

A Elevadores Otis Ltda., além do programa de treinamento e desenvolvimento individual também disponibiliza outros treinamentos, como a "escola" de supervisores administrativos, supervisores de instalações, consultores de vendas e gerentes.

As "escolas" são programas realizados conforme a identificação da necessidade do treinamento, um caso que pode ser estudado foi a "escola" de Supervisores Administrativos que foi realizado no mês de outubro de 2005 no Centro de Treinamentos da Elevadores Otis Ltda. em São Bernardo do Campo – São Paulo. Sendo que o mesmo foi realizado com presença de todos os atuais Supervisores Administrativos em uma única turma com duração de 01 semana.

A identificação da necessidade do treinamento foi observada a partir do momento que o cargo de Supervisor Administrativo foi resgatado, já que a mesmo foi extinto em 2002, tem como objetivo capacitar o Supervisor para a gestão administrativa, além de proporcionar a revisão e conhecimento de ferramentas que auxiliam no dia-a-dia e no desenvolvimento da equipe que o mesmo lidera.

Para o planejamento do treinamento foram observadas todas as atividades do cargo de Supervisor Administrativo, pois muitos não ocupavam tal cargo, assim todos receberam com grande antecedência a agenda do treinamento e dois trabalhos prévios, que foram chamados de pré-work, e teve por objetivo preparar o funcionário para o treinamento, pois os comentários e as observações do participante são fundamentais e enriquece o treinamento.

#### Pré-Work 01:

O participante deve identificar quais são os indicadores chaves para o acompanhamento das atividades sob a responsabilidade da área administrativa da filial tais como: cobrança, contratos, fiscal, recursos humanos e etc. Sendo que não



existia um modelo pré definido de planilha, isso incentivou o participante a usar de sua capacidade criativa e apresentar o nível de conhecimento do cargo.

#### *Pré-Work 02:*

O participante recebeu uma apresentação em power point referentes a técnicas eficazes para atendimento ao cliente, sendo que o mesmo foi treinado através de material impresso (manual) para ser o multiplicador do treinamento junto à equipe.

Esse *pré-work* surgiu devido à necessidade de combater as reclamações e cancelamentos, que em grande parte dos casos são gerados pela falta de comunicação e relacionamento com os clientes. Teve como objetivo transmitir a todos que lidam com clientes, através de telefone, atitudes e comportamentos que geram satisfação do cliente e recursos para encantar o mesmo.

A agenda de treinamento é estudada para que assuntos tenham co-relação e integração dos mesmos, pois muitos departamentos são influenciados por outros em suas atividades e resultados, assim a agenda é estruturada através uma reunião dos gerentes e *controller* de cada departamento, favorecendo um treinamento eficiente e eficaz.

Com o planejamento e as atividades iniciais executadas, tem-se o treinamento presencial, sendo que este é ministrado pelos gerentes e controller de cada departamento, assim possibilitando uma melhor disseminação do conhecimento e abordando de forma clara e objetiva como cada departamento funciona, favorecendo o dia-a-dia das filiais.

Para cada treinamento realizado, o participante tem a possibilidade de avaliar o ministrante e o treinamento através da avaliação de reação, possibilitando ao mesmo expor sua percepção e assim possibilitar aos gestores o aperfeiçoamento e possíveis mudanças no planejamento.

Portanto as "escolas" são treinamentos intensivos que são ministrados quando é identificada uma necessidade urgente e realizado através de um planejamento conjunto dos gerentes e controller dos departamentos responsáveis pelo cargo.

Por tratar-se de uma empresa multinacional com cultura e planejamento estratégico incorporados aos objetivos organizacionais, a Otis apresenta uma política de Treinamento e Desenvolvimento capaz de impulsionar a gestão do



conhecimento e servir como suporte à reengenharia de pessoas e processos. Acompanhando as novas tendências do mercado, a Elevadores Otis investe hoje em novas tecnologias capazes de acompanhar as mudanças tecnológicas e estruturais decorrentes da globalização, através de alternativas às políticas de Treinamento e Desenvolvimento tradicionais, pelo incentivo às “escolas” de gestores, que, de um modo geral, podem ser consideradas, bases de uma futura universidade corporativa gerida pela própria empresa.

Ao resgatar antigos valores e capacitar os gestores com o foco na identificação das necessidades, a Otis cria alternativas para a análise dos dados e melhor gerenciamento das competências dos colaboradores. Os impactos deste processo são sentidos no dia-a-dia da organização e permite aos funcionários e gestores conhecer a organização e acompanhar o seu próprio crescimento com base no conhecimento das variáveis internas e externas, e no que a organização espera de cada colaborador. Os dados coletados pelos gestores servem de base à tomada de decisão e ao enriquecimento do trabalho, e são fundamentais para que a Otis mantenha o sucesso nas políticas de Treinamento e Desenvolvimento.

Além de outros treinamentos, é importante analisar o programa de bolsas de estudo que a organização oferece aos seus funcionários, para que os mesmos melhorem suas competência e habilidades.

#### 4.2.3 Bolsa de Estudos

Anualmente, a Otis divulga os critérios para solicitação de bolsa de estudos, assim possibilitando os funcionários a se desenvolverem, sendo que este programa de bolsa de estudos não consegue atender a 100% dos funcionários, existe a necessidade de uma análise criteriosa da solicitação para que as concessões da bolsa seja a mais justa possível. Abaixo segue o procedimento para solicitação da bolsa de estudos:

- Preencher o formulário, conforme anexo 06, solicitação bolsa educacional que está disponível na intranet - departamentos / recursos humanos / desenvolvimento. Todos os campos devem obrigatoriamente ser preenchidos.
- Conversar com o gestor imediato sobre a solicitação e pedir aprovação do mesmo.

- Após a aprovação do gestor imediato, ele deve enviar via e-mail ou via malote à solicitação para o Departamento de Recursos Humanos.
- Após análise do Departamento de Recursos Humanos, o gestor imediato é informado sobre a aprovação das novas solicitações.

Ao solicitar a bolsa de estudos, o funcionário deve levar em consideração a área de atuação e o conhecimento necessário para que melhore o desempenho, deve refletir sobre sua expectativa de carreira e pensar como isso vai impactar junto à família e o trabalho.

Portanto, a Otis possibilita ao funcionário a opção de aquisição de conhecimento fora da empresa, auxiliando com recursos financeiros e incentivando a adquirir novas capacidade e habilidades para a otimização das suas atividades, sendo que a área de estudo escolhida seja relacionada ao cargo e/ou carreira que o mesmo atua ou venha atuar.

Para tanto a Elevadores Otis Ltda. mantém uma biblioteca em sua matriz, que disponibiliza um acervo de obra para suporte acadêmico ou uma simples leitura, assim torna-se importante analisá-la.

#### 4.2.4 Biblioteca Otis

A Elevadores Otis Ltda, possui uma biblioteca com uma boa gama de livros, que fica disponível para o funcionário, facilitando, favorecendo e incentivando o mesmo a manter os estudos e o seu próprio desenvolvimento. Abaixo segue a política da Elevadores Otis Ltda para empréstimo de livros.

A aquisição de livros somente tem início do período letivo (semestre/ano) os participantes do programa deverão apresentar o formulário de solicitação, conforme anexo 07, disponível na intranet (recursos humanos – formulários), devidamente preenchido. O formulário deve ser encaminhado para o Departamento de Recursos Humanos, área de Desenvolvimento.

É concedido apenas 01 (um) livro por disciplina em caráter de empréstimo e que deverá ser devolvido para a biblioteca da empresa, ao final do período letivo.

O empréstimo só é possível mediante apresentação de declaração da Instituição de Ensino, assinada pelo coordenador do curso, constando as seguintes informações:

Nome do aluno; Nome do curso; Nome dos livros que serão necessários para o curso.

A não devolução ou a devolução em condições inadequadas de continuidade de uso dos livros, implicará no desconto do valor correspondente ao custo de mercado.

A disponibilidade da biblioteca possibilita o funcionário, por iniciativa própria, adquirir conhecimento e auxiliar com material para a complementação dos estudos, assim capacitando e formando profissionais com alto nível de conhecimento.

Analizado a importância do desenvolvimento individual, pode-se iniciar o estudo da ferramenta atingindo competitividade e excelência (ACE) que auxilia na intervenção de problemas e proporciona soluções para a otimização das atividades e produção.

#### 4.2.5 Atingindo competitividade e excelência (A.C.E.)

A ferramenta Atingindo competitividade e excelência foi implantada e desenvolvida inicialmente em uma das subsidiárias da UTC chamada da Pratt & Whitney em 1996, através da iniciativa de melhorias consolidadas por um conselho desta organização, e com o a divulgação e implementação das ações realizadas nesta organização a UTC estendeu esta ferramenta para as outras subsidiárias.

O A.C.E. é uma metodologia ampla, completa e integrada para a melhoria da qualidade e produtividade na prestação de serviços e aliada com a gestão de desempenho para o alcance da excelência em serviços.

A avaliação é realizada através de níveis de conquistas, que são:

- A.C.E. qualificação - Familiarização & Nível Básico Compreensão da situação atual, aprendizado das ferramentas ACE, coleta de dados & aumento da conscientização em relação ao ACE;
- A.C.E. bronze – Amadurecendo - visão detalhada do negócio, aparecem alguns resultados;
- A.C.E. prata – Aparecem resultados significativos do negócio;
- A.C.E. ouro – Excelência em serviços

Sendo que todos os funcionários da Elevadores Otis Ltda. devem participar, sendo gerido pelo gerente da filial, suportado pelo gerente do programa A.C.E. e pelo coordenador do A.C.E. lotados na matriz, e com o apoio para a disseminação

deste programa pelos pilotos que são os supervisores de serviço, supervisor administrativo e pelos consultores de serviços. A ferramenta atingindo competitividade e excelência pode ser representada pela figura 03.

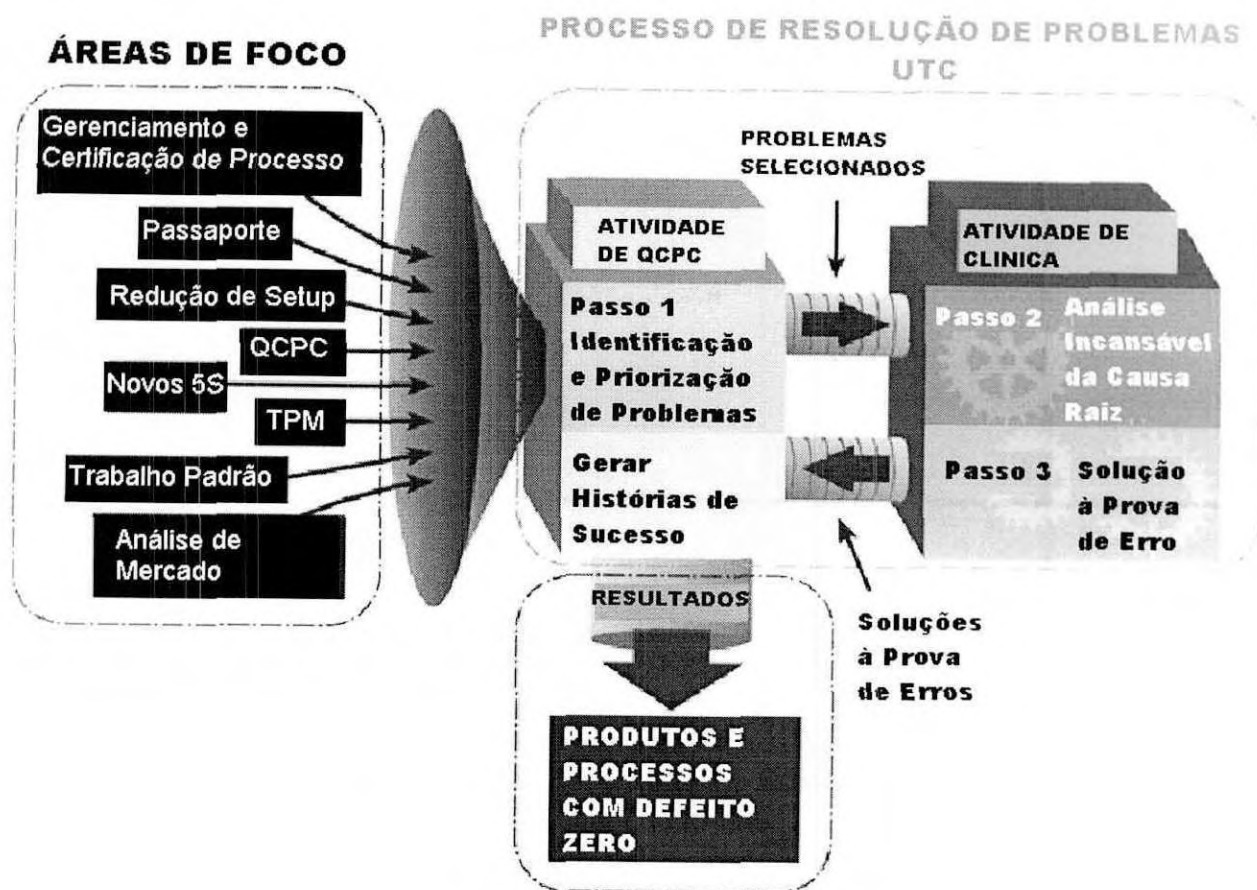


Figura 03: Ferramenta atingindo competitividade e excelência  
Fonte: Elevadores Otis Ltda.

A ferramenta A.C.E. é suportada por um conjunto de 09 ferramentas: gerenciamento de processo; trabalho padrão; *Quality Clinic Process Charts* (QCPC) – cartas de qualidade para controle e processo; *Relentless Root Cause Analysis* (RRCA) – análise incansável da causa raiz; 5S; *Total Productive Maintenance* (TPM) – manutenção produtiva total; redução de *setup*; *Market Feedback Analysis* (MFA) – análise de *feedback* do mercado; Mistake Proofing (MP) – soluções a prova de falhas.





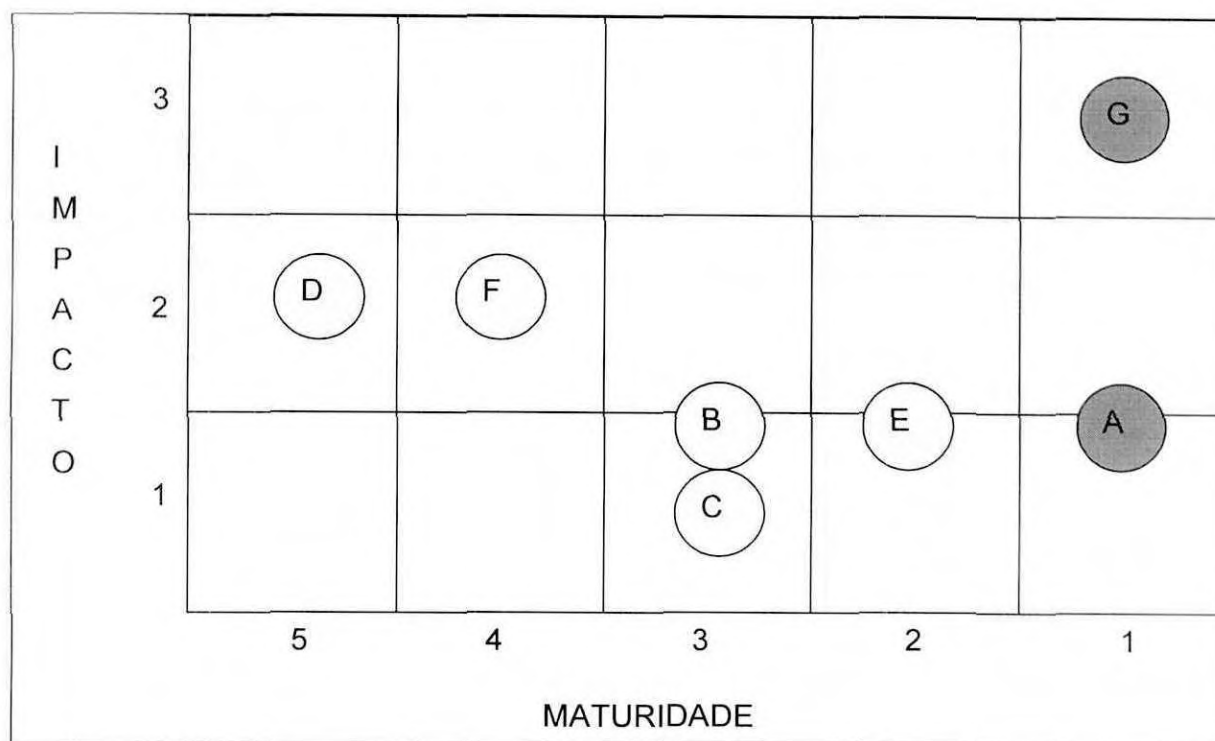


Figura 04: Exemplo de gráfico maturidade x impacto  
Fonte: Elevadores Otis Ltda.

Outro aspecto disciplinador é a estratégia para instituir e suportar uma cultura de melhoria contínua que passa pelas fases de, conforme figura 05: preparação, entendimento, melhoria, revisão, melhoria contínua, retornando para a preparação, assim fechando o ciclo deste processo.

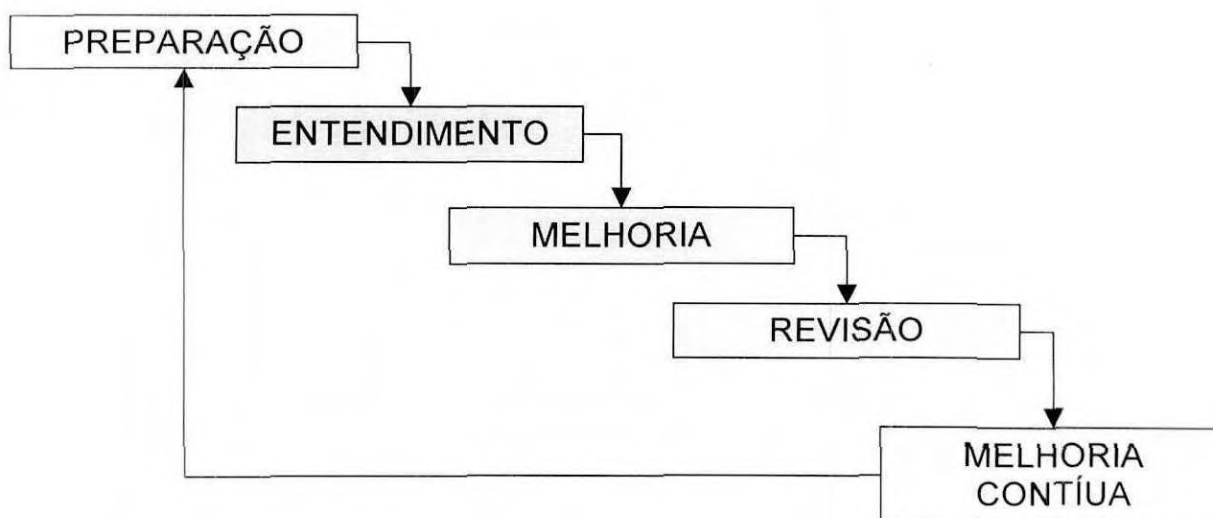


Figura 05: Fases do gerenciamento de processo  
Fonte: Elevadores Otis Ltda.

Preparação – tem o objetivo de identificar o responsável pelo processo e definir a equipe de trabalho;

Entendimento – tem o objetivo de mapear o processo, identificar como é e não como deveria ser o processo, além de documentar este e resistir à tomada de soluções imediatas;

Melhoria – tem o objetivo de coletar problemas no desenvolvimento do processo atual através da QCPC – cartas de qualidade para controle e processo, passando pela investigação da causa raiz dos problemas através do RRCA – análise incansável da causa raiz, e alavancar idéias de como deveria ser o processo, e por fim aplicar através do MP - soluções a prova de falhas;

Revisão – nesta fase aplica-se novamente o MP - soluções a prova de falhas para ter a certeza do que está sendo realizado e em conjunto com o responsável do processo faz-se a revisão e em concordância pode-se aplicar o processo melhorado;

Melhoria Contínua – nesta fase é realizado o acompanhamento efetivo do processo e caso necessário é iniciado novamente o processo para revisão da eficiência e efetividade do mesmo.

A importância do gerenciamento de processos exige a análise do trabalho padrão neste estudo, devido ao processo ser uma forma cíclica de melhoria dos processos.

#### *4.2.5.2 Trabalho padrão*

Tem como definição que a melhoria somente é possível se houver padronização, assim pode-se verificar na figura 06 que o trabalho atual pode ser melhorado através da melhoria do processo e assim transformá-lo em um padrão melhorado, e por fim obter um ciclo de melhoria contínua.

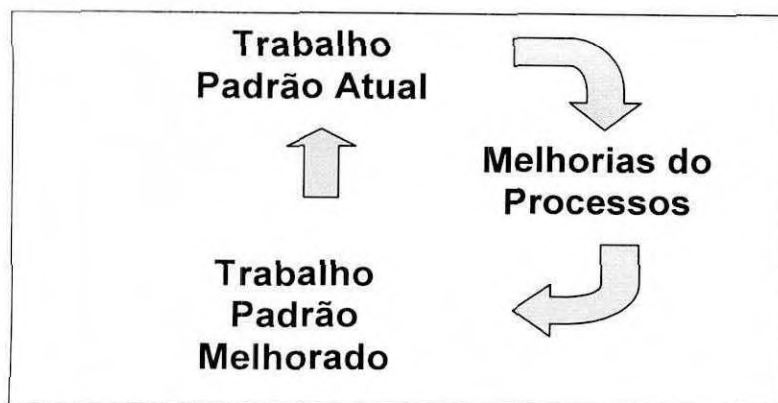


Figura 06: Ciclo do trabalho padrão  
Fonte: Elevadores Otis Ltda.

Visto que os processos podem ser melhorados e transformados em padrões de trabalho, é importante analisar os aspectos relevantes ao QCPC – cartas de qualidade para controle e processo para obter informações pertinentes ao que deve ser melhorado.

#### 4.2.5.3 *Quality Clinic Process Charts (QCPC) – cartas de qualidade para controle e processo*

É uma ferramenta que tem o objetivo de ser usada para analisar de forma contínua as oportunidades de melhoria de qualidade e ineficiências de processos, mapeando os problemas do processo através de um check-up completo disponibilizando informações para análise e melhoria.

E qualquer situação que dificulte o fluxo normal do processo ou acrescente ineficiência ao processo é identificado no QCPC este possibilita a investigação do local de trabalho e identifica os envolvidos no processo, avaliando as variáveis relevantes e determinando os problemas principais, possibilitando a elaboração da carta QCPC.

Para a elaboração da carta QCPC é necessário lançar os problemas identificados, e assim priorizar as causas, podendo crescer com o tempo e experiência outras causas, assim possibilitando à análise através de gráficos de barras e pizza a quantidade de vezes que ocorreu tal fato e o impacto que cada um no todo respectivamente.

O QCPC é de fácil aplicação e conforme verificado na organização é possível identificar a utilização sobre os fatores que causam intenção de cancelamento de



contratos de manutenção, conforme anexo 08, sendo que seu acompanhamento periódico varia conforme o aspecto a ser verificado, ficando responsável o funcionário que esta diretamente ligado com resultado desta ferramenta.

Analisado o QCPC, e seguindo a verificação dos problemas tem-se o RRCA – análise incansável da causa raiz, que se torna importante para o estudo devido ao detalhamento das informações das causas identificadas.

#### *4.2.5.4 Relentless Root Cause Analysis (RRCA) – análise incansável da causa raiz*

Esta ferramenta tem por objetivo uma perseguição rápida e persistente da causa fundamental de quebra ou falha de um processo que, quando resolvido, previne a ocorrência do problema, ou seja, o verdadeiro problema precisa ser entendido antes que as ações sejam tomadas e evitar a repetição do problema.

As ferramentas principais do RRCA para análise de causa raiz são: 05 porquês, *brainstorm* e diagrama espinha de peixe.

05 porquês – é uma técnica de questionamento incansável que visa enxergar além dos sintomas e deve seguir até o ponto em que tenha controle

Brainstorm – é uma técnica utilizada para gerar um grande número de idéias sobre um tópico, é necessário experiência e criatividade e livre de crítica ou julgamento. Pode-se destacar esta ferramenta pelo encorajamento da “visão aberta” do problema e livre de paradigmas, mantém o foco na identificação de causas e permite idéias baseadas na criatividade de outro.

Diagrama espinha de peixe – é uma técnica utilizada para identificar graficamente as causas de um problema organizando e agrupando as causas, com função de identificar a categoria de maior impacto no problema, conforme figura 07. Esta ferramenta também é conhecida como “Diagrama de Causa e Efeito” ou “Diagrama de Ishikawa”. Pode se destacar nesta ferramenta a identificação da causa mais significativa, entendimento comum dos problemas, foco na solução do problema e evita tomada de decisões subjetivas.

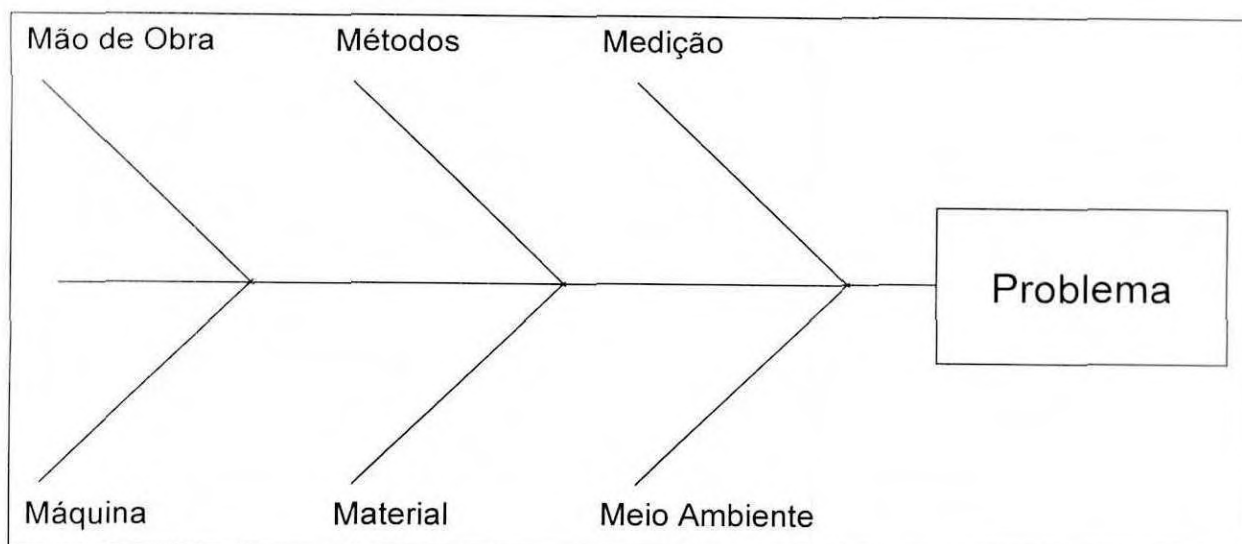


Figura 07: Diagrama espinha de peixe  
Fonte: Elevadores Otis Ltda.

Ainda podem-se destacar detalhes nesta ferramenta como: dispor o digrama onde outros possam acrescentar causas, analisar problemas e eliminar idéias redundantes e impossíveis e pontuar as causar e selecionar as categorias de maior impacto.

Seguindo, tem-se a ferramenta “5S”, foi aplicada neste programa devido sua importância para a limpeza e organização do ambiente de trabalho.

#### 4.2.5.5 “5S”

A ferramenta “5S” é um suporte para a melhoria do ambiente e qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento a disciplina. Os cinco sentidos que dão nome ao Programa “5S” têm sua origem nas iniciais das palavras japonesas Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu e Shitsuke que adaptadas para o português são: selecionar, organizar, limpar, padronizar e manter.

Seiri (Selecionar) – este é o primeiro passo, deve-se fazer uma avaliação de todos os itens do local e distinguir o que é e o que não é necessário e manter somente itens úteis, descartando os que não forem.

Seiton (Organizar) – segundo passo, classificar os itens necessários e estabelecer um método de organização, guardando cada item no devido lugar.

Seisou (Limpar) – terceiro passo, limpar o ambiente de trabalho e armazenagem dos itens úteis.

Seiketsu (Padronizar) – quarto passo, padronizar o método de limpeza e manutenção do ambiente de trabalho e eliminar causas de sujeira, poeira e vazamentos, e promover saúde pessoal e aparência.

Shitsuke (Manter) – último passo, manter o foco na melhoria contínua e autodisciplina.

Com a aplicação dessa ferramenta espera-se que haja melhoria do ambiente de trabalho, redução de custos e desenvolvimento do trabalho de equipe, e que todos respeitem o ambiente de trabalho.

Ainda pode-se destacar na análise que o ambiente deve ter uma ordem geométrica, harmonia de cores, layout de fácil compreensão, visão aberta, atmosfera limpa e gerência ativa.

Para tanto é importante analisar o TPM – manutenção produtiva total, pois após a aplicação do “5S” faz-se necessário zelar pelo patrimônio material da organização e assim alcançar melhores índices de produtividade.

#### *4.2.5.6 Total Productive Maintenance (TPM) – manutenção produtiva total*

É uma estratégia de gerenciamento de equipamentos cujo objetivo é atingir o máximo de eficiência através do envolvimento dos funcionários. Criar no ambiente o pensamento de zelo dos equipamentos, em que todo o patrimônio material da organização é do funcionário.

Pode-se verificar na análise que bons resultados somente são obtidos com bons equipamentos, exemplo: a utilização de uma furadeira, caso ela não esteja em condições mínimas para funcionamento, com certeza o trabalho não será produtivo, pois perderse tempo para tentar consertar o equipamento e/ou substituí-lo, gerando ociosidade do funcionário. Assim é necessária a aplicação da filosofia do “S” no patrimônio material da organização.

Pode-se destacar na análise que um plano de manutenção e emergência foi realizado no escritório da organização, em que consiste na classificação dos equipamentos em três categorias: A – Crítico (alta precisão, uso freqüente), B – Média importância, C – Baixa importância (substituível)

Todavia, pode-se seguir para a análise da redução de *setup*, devido à importância da diminuição do desperdício e ociosidade.

#### 4.2.5.7 Redução de setup

Esta ferramenta tem por objetivo alinhar a qualificação da mão de obra com os requisitos do processo, desenvolvendo idéias sobre como reduzir o tempo padrão, otimizando trabalhos paralelos e reduzindo o tempo necessário para preparação de uma atividade.

A redução de *setup* visa diminuir o desperdício, como ferramentas não localizadas ou faltando, falta de material, ociosidade, deslocamento excessivo, falta de *checklists*, informações pobres ou incompletas e falta de planejamento.

Pode-se verificar dois tipos de tempo de setup, que são:

Interno - quando atividades de setup são feitas com o trabalho principal interrompido

Externo - quando atividades de setup são feitas sem a interrupção do trabalho principal ou trabalhos paralelos.

Portanto a redução de *setup* é fundamental para o aumento da produtividade, e a conseqüente excelência em serviços, e atendimento da expectativa e necessidade dos clientes, pois o desperdício e perda de tempo é fator influenciar na prestação de serviços.

Para tanto é necessário uma avaliação externa da prestação de serviços, assim faz-se necessário à análise da ferramenta MFA – análise de *feedback* do mercado.

#### 4.2.5.8 Market Feedback Analysis (MFA) – análise de feedback do mercado

Esta ferramenta tem por objetivo coletar informações de cliente quanto à satisfação, fornecedores, serviços e funcionários, para que estas sejam analisadas e possa possibilitar a identificação de possíveis problemas e proporcionando dados para a solução e implantação de melhorias, em que são utilizados o gerenciamento de processo, soluções a prova de falhas, “5S” e manutenção produtiva total, visando à melhoria da qualidade e confiabilidade da organização.

São ferramentas de coleta de informações, pesquisas com o cliente, corpo a corpo, documentação de *feedback* informal, formulários QCPC, e para sua análise são utilizadas gráficos, métodos estatísticos, análise de tendência, seleção dos principais problemas e revisão e discussão com a equipe.

Após a implantação de melhorias faz-se nova verificação da satisfação do cliente, repetindo a coleta de dados, análise das tendências dos problemas trabalhados e caso a tendência não seja revertida, aplica-se novamente as ferramentas do programa ACE.

Esta ferramenta sugere o exercício da empatia, determinar como medir e apresentar a característica apontada por seu cliente e foco nos maiores problemas.

Foi analisado que a pesquisa de satisfação de clientes é realizada para os clientes de serviços, anualmente, e em metade da carteira, e com os clientes de modernização e novos equipamentos, mensalmente, para todos os clientes.

Portanto esta ferramenta é fundamental para a identificação de problemas, devido à coleta de dados estar focalizada nas pessoas que fornecem, trabalham e/ou consomem os serviços, possibilitando *feedback* e informações pertinentes do mercado para ações de melhoria continua e alcance da excelência em serviços.

Contudo existe a necessidade de uma ferramenta para transformar os problemas identificados em melhorias para a organização, para que isto se utiliza da ferramenta MP – soluções a prova de falhas que será analisado.

#### 4.2.5.9 *Mistake Proofing (MP) – soluções a prova de falhas*

Como definição de termo “a Prova de Falhas”, pode-se dizer que através de sabedoria, habilidade e criatividade podem-se prover métodos ou dispositivos que auxiliem para que o trabalho tenha a tendência de 100% livre de defeitos em 100% do tempo.

Para isso é importante assimilar a filosofia de reconhecer que erros existem, mesmo nas tarefas mais repetitivas, que idéias devem ser simples e criativas para superar erros humanos e mecânicos, em não aceitar erros humanos como desculpas para causa raiz de um problema, em que erros causam defeitos, alcançar padrão de “zero defeitos” e que todos são responsáveis.

Pode-se verificar “erros humanos” através de simples exemplos: colocar diesel ao invés de gasolina, atravessar o farol vermelho, esquecer o ferro de passar ligado e colocar os documentos originais na copiadora do lado errado. Esses são pequenos erros que devem ser eliminados, devido ao conhecimento e experiência adquiridos e pela capacidade de raciocínio das pessoas.



Para tanto o sucesso dessa ferramenta deve ser seguido da seguinte forma: coleta de problemas na execução do processo atual – QCPC, investiga a causa raiz – RRCA, aplica soluções à prova de falhas – MP e avalia a resposta do mercado – MFA.

Todos têm a responsabilidade de criar um padrão de “Zero Defeitos”, conforme figura 08, pois 99% de qualidade somente é bom para tirá-lo do negócio.

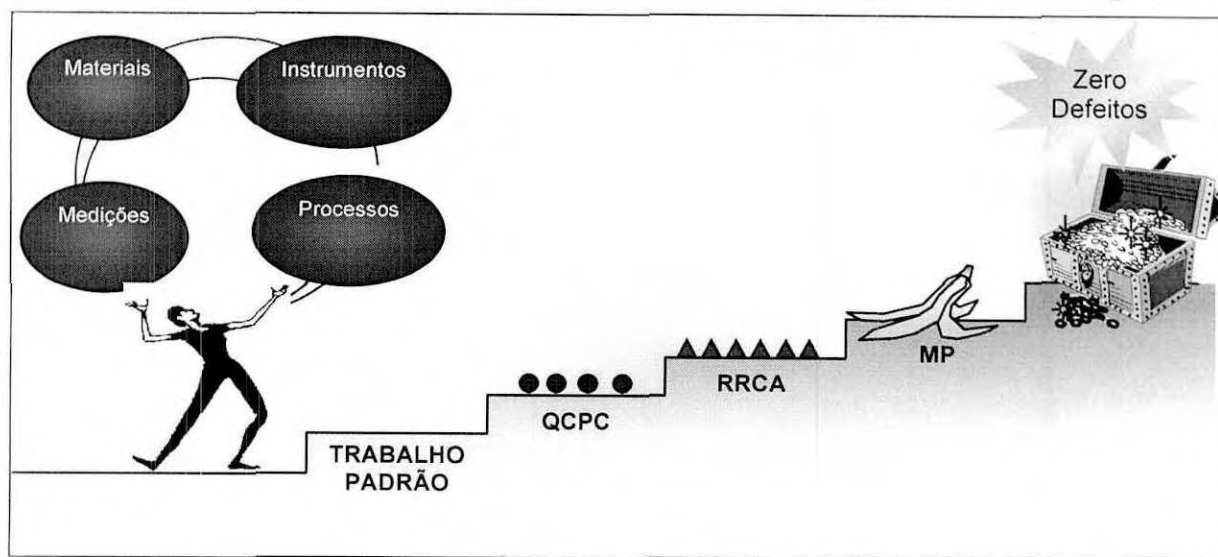


Figura 08: Zero defeitos  
Fonte: Elevadores Otis Ltda.

Podem-se destacar nesta ferramenta níveis de soluções: nível 1 – ótimo, nível 2 – melhor, nível 3 – bom.

Nível 1 – Ótimo - prevenir na origem que um erro ocorra, é eficaz na resolução de problema, exemplo: acionamento simultâneo de 2 botões para operar uma prensa e diferentes terminais utilizados em cabos de conexão em informática

Nível 2 – Melhor - detectar um erro durante o processo, é eficaz na indicação do problema, exemplo: alarme anti-furto, sistema de envio de informações automático – sistema REM – sendo utilizado para abrir chamados

Nível 3 – Bom - prevenir que um erro alcance o próximo passo do processo, evitar que uma condição insegura ocorra mesmo que uma ação insegura tenha acontecido, exemplo: bandeja para aparar o óleo de um vazamento e conferir material de um checklist antes de enviá-la para instalação.

Formas de implementação da ferramenta MP - soluções a prova de falhas, envolver todas as pessoas que fazem parte do processo, utilizar dados confiáveis,

entender e ter disponíveis para consulta todos os requisitos, procedimentos e instruções, aplicar o teste desagradável (consiste em validar a melhor solução possível e garantir a confiabilidade da solução) e utilizar o formulário MP (anexo). Entregue ao funcionário a elaboração da solução e peça para faça com que a mesma falhe.

Portanto o MP – soluções a prova de falhas estimula a compreensão dos problemas, utilizando dados aliado a capacidade intelectual das pessoas para que criem soluções que devem ser testadas e comprovadas que é a prova de falhas.

Contudo, não menos importante às mensagens semanais, que são exemplos de situações que excederam a expectativa dos clientes e estimulam o exercício da excelência em serviços.

#### *4.2.5.10 Mensagens semanais*

O objetivo principal das mensagens semanais é disseminar, entre todos os funcionários, os conceitos básicos do programa excelência em serviços, esta ferramenta teve início em 2004 e são enviadas semanalmente para a divulgação.

Para garantir a leitura e discussão das mensagens semanais, a Elevadores Otis Ltda. criou um roteiro obrigatório, conforme segue:

- a) as mensagens são enviadas via e-mail todas às sextas feiras;
- b) o gerente da filial se reúne com toda a equipe administrativa, consultores e supervisores e inicia a leitura e discussão das mensagens enviadas, destacando a importância dos pontos básicos;
- c) a reunião tem uma duração aproximada de 20 minutos;
- d) após a reunião, os supervisores efetuam a mesma sessão com seus respectivos técnicos, em que todos devem participar;
- e) quanto aos técnicos residentes, estes recebem cópia das mensagens semanais via fax ou correio e, uma vez por mês, o supervisor faz a discussão pessoalmente, ou seja, o supervisor vai até a localidade uma vez por mês, no mínimo, e debate as mensagens semanais;
- f) em todas as reuniões os funcionários assinam a lista de presença. Sendo que a listas devem ser arquivadas na pasta do programa e estarem disponíveis para consulta sempre que necessário.

É imprescindível que as reuniões sejam realizadas semanalmente em todas as filiais e departamentos da matriz. Todos os funcionários devem participar destas sessões, e ter o cuidado para que não aconteçam sessões duplas, ou seja, o acúmulo de duas ou mais semanas.

Portanto, a troca de experiências positivas e de sucesso é favorável para estimular as pessoas quanto a excelência em serviços e assim obter resultados que superem as necessidades dos clientes e elevem os níveis de serviços.

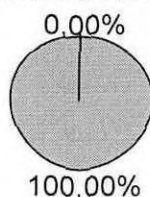
### 4.3 Análise dos dados

A análise dos dados identifica e permite que sejam formuladas conclusões sobre a pesquisa a partir dos dados coletados e tabulados. A análise desta pesquisa é de caráter descritivo, de modo a proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da amostra estudada, sendo que os dados apresentados nas tabelas a seguir são de caráter primário.

#### 4.3.1 Apresentação dos resultados

Abaixo são apresentadas as análises da tabulação simples, que consiste em analisar singularmente cada questão do instrumento de coleta de dados (MATTAR, 2005). Sendo que a apresentação dos resultados foi realizada através de figuras, que contém gráficos em forma de pizza e coluna, e mostram os resultados obtidos com a aplicação do questionário. Sendo que a primeira questão, figura 09, tem por objetivo verificar qual a porcentagem quanto à participação dos treinamentos do Programa Excelência em Serviços.

Participei integralmente de todas as etapas de treinamentos do Programa Excelência em Serviços (P.E.S.)?



□ Sim  
■ Não

Figura 09: Participação no P.E.S.  
Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que 100% dos funcionários participaram do treinamento do P.E.S.

As figuras 10, 11 e 12, apresentam as questões relacionadas ao comprometimento da diretoria, gerência e do próprio funcionário.

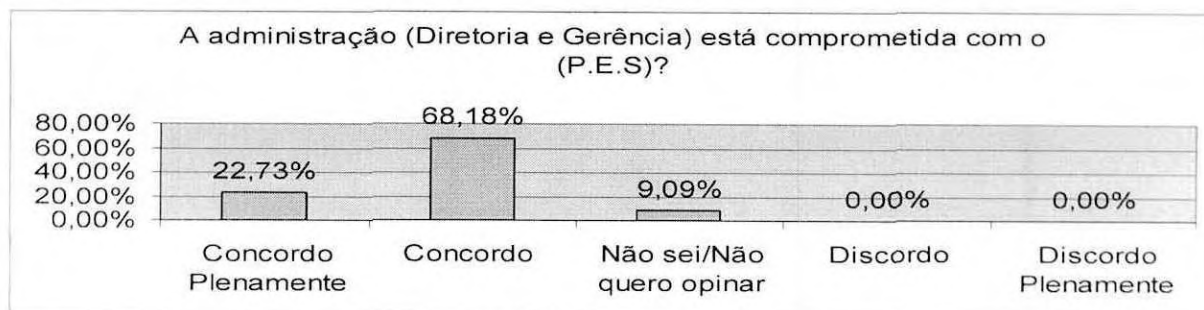


Figura 10: Comprometimento da diretoria e gerência  
Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se verificar que 68,18% dos funcionários concordam que a diretoria e gerência estão comprometidos com o P.E.S., seguido de 22,73% que concordam plenamente e 9,09% de não sabem ou não querem opinar, sendo que a opção discordo e discordo plenamente não foi citada.

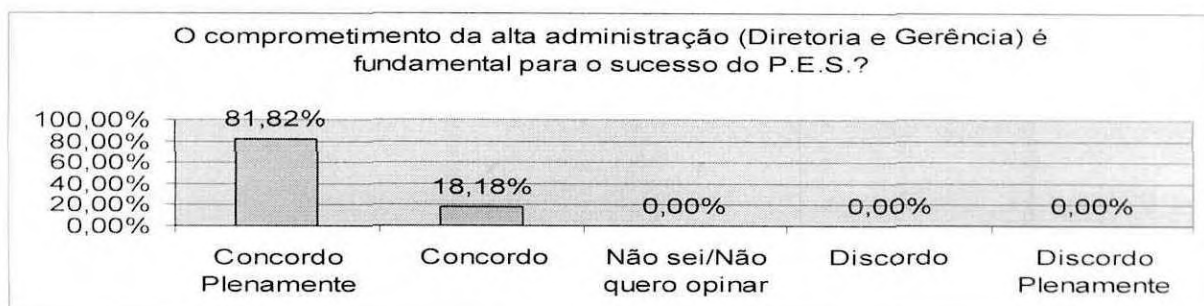


Figura 11: Importância do comprometimento  
Fonte: Dados primários (2007)

Quanto à importância do comprometimento da alta administração, pode-se verificar que 81,82% dos respondentes concordam plenamente e em seguida 18,18% concordam, sendo que a opção não sabe ou não quero opinar, discordo e discordo plenamente não foram citadas.

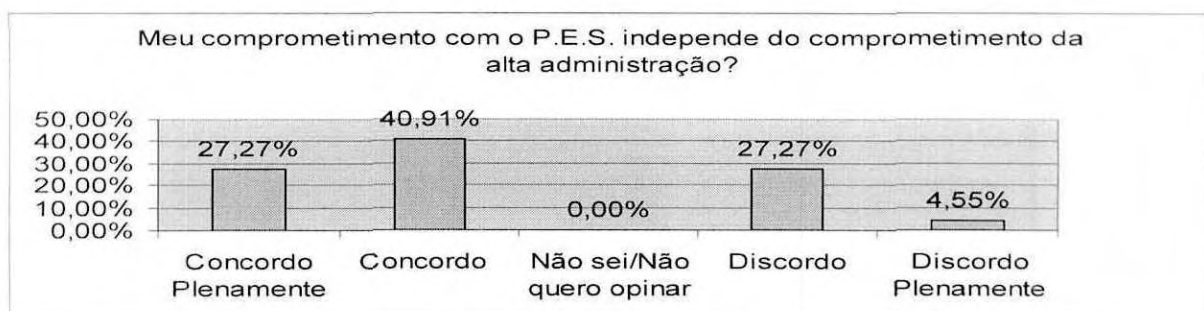


Figura 12: Comprometimento individual  
Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que 40,91% dos funcionários concordam que o comprometimento individual independe do comprometimento da alta administração, seguido com a porcentagem de 27,27% as opções concordo plenamente e discordo, e com 4,55% discordam plenamente, sendo que a opção não sabe ou não quer opinar não foi citada.

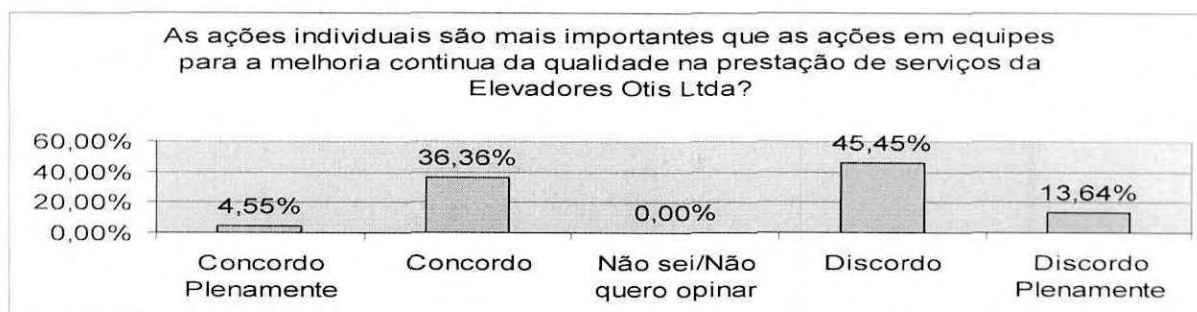


Figura 13: Individual x Equipe  
Fonte: Dados primários (2007)

A figura 11 visa medir a importância do trabalho em equipe e suas relações, sendo que 45,45% discordam. Seguidos por 36,36% que concordam, e 13,64% discordam plenamente, seguido por 4,55% dos respondentes que concordam plenamente, e a opção não sabe ou não quer opinar não foi citada.



Figura 14: Mudança  
Fonte: Dados primários (2007)

Verificou-se que 40,91% dos respondentes concordam que após os treinamentos foi extinto o autoritarismo e a centralização da tomada de decisão, seguidos por 27,27% que não sabem ou não querem opinar, 18,18% discordam e 13,64 discordam plenamente, sendo que a opção concordo plenamente não foi citada.



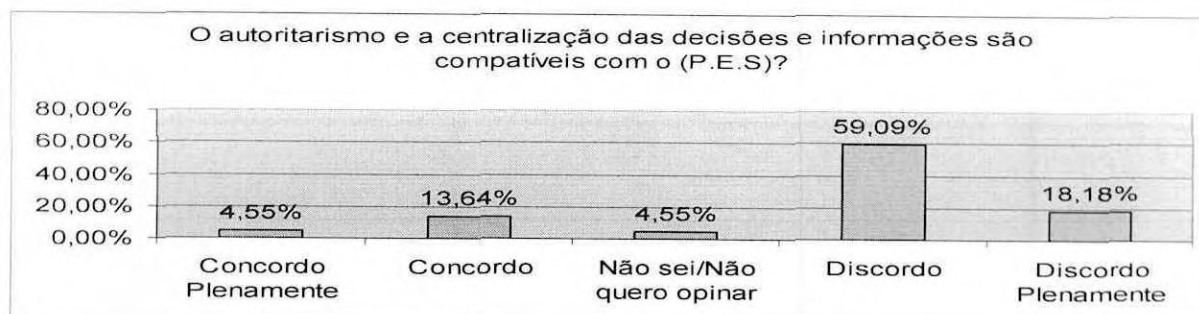


Figura 15: Gerenciamento  
Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se verificar que 59,09% discordam que o autoritarismo e a centralização das decisões e informações são compatíveis com o P.E.S., seguidos com 18,18% e 13,65% discordam plenamente e concordam respectivamente, e com a mesma porcentagem de 4,55% os respondentes que concordam plenamente e não sabem ou não querem opinar.

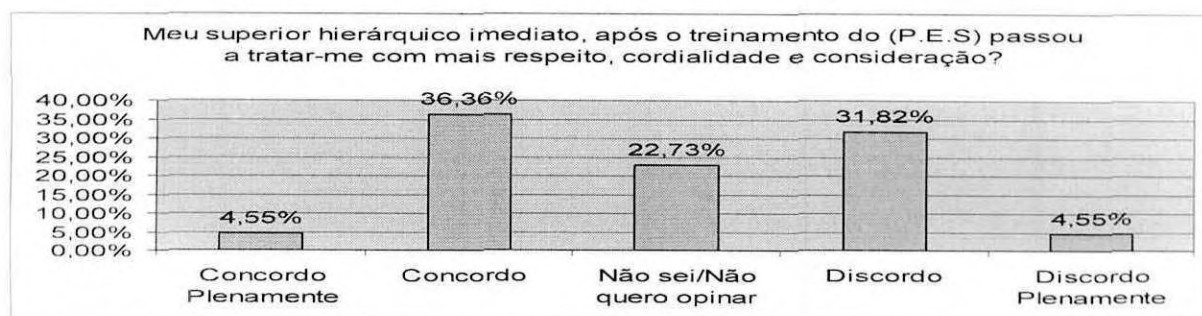


Figura 16: Relação entre superior e subordinado  
Fonte: Dados primários (2007)

Pose-se verificar que 36,36% dos respondentes concordam que após o treinamento o superior hierárquico imediato passou melhorou o respeito, cordialidade e consideração pelo subordinado. Em seguida 31,82% discordam, e 22,73% não sabem ou não querem opinar, e com 4,55% dos respondentes concordam plenamente e discordam plenamente.

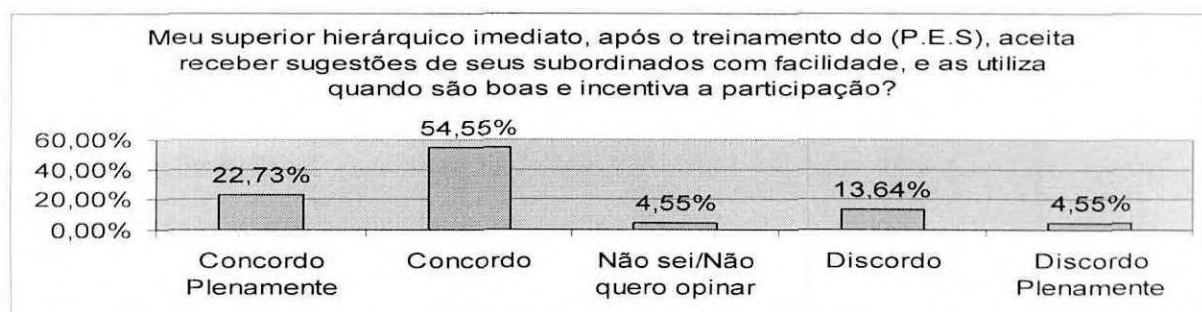


Figura 17: Relação entre superior e subordinado quanto à participação  
Fonte: Dados primários (2007)

Verificou-se que 54,55% dos respondentes concordam que o superior hierárquico imediato após o treinamento melhorou a recepção quanto a sugestões dos subordinados, e seguindo com 22,73% concordam plenamente e 13,64% discordam, sendo que com a mesma porcentagem de 4,55% discordam plenamente e não sabem ou não querem opinar.

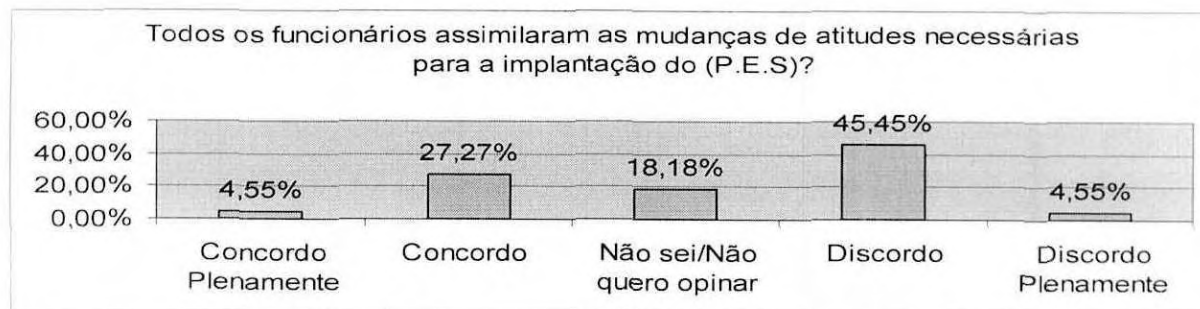


Figura 18: Assimilação das mudanças atitudes  
Fonte: Dados primários (2007)

Quanto à assimilação das mudanças de atitudes para a implantação do P.E.S., 45,45% dos respondentes discordam, seguidos com 27,27% e 18,18%, respectivamente, concordam e não sabe ou não quer opinar, e com o mesma porcentagem de 4,55% concordam plenamente e discordam plenamente.

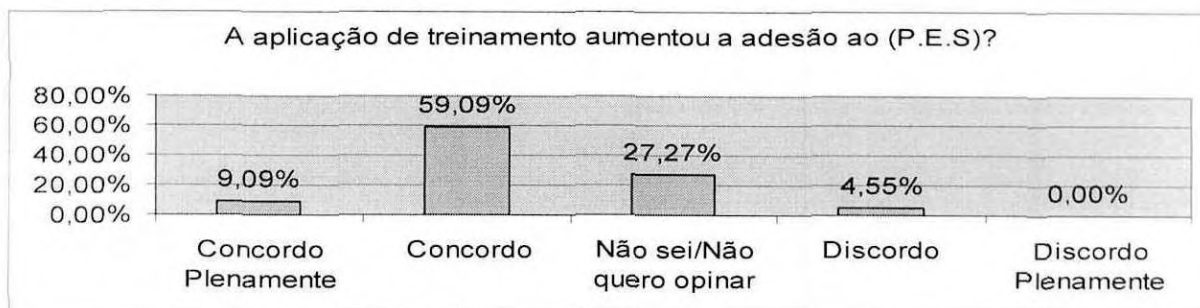


Figura 19: Resultados dos treinamentos  
Fonte: Dados primários (2007)

Verificou-se que 59,09% dos respondentes concordam que após a aplicação dos treinamentos a adesão ao P.E.S aumentou, em seguida 27,27% não sabem ou não querem opinar, seguidos com 9,09% os respondentes que concordam plenamente e 4,55% que discordam, sendo que a opção discordo plenamente não foi citada.

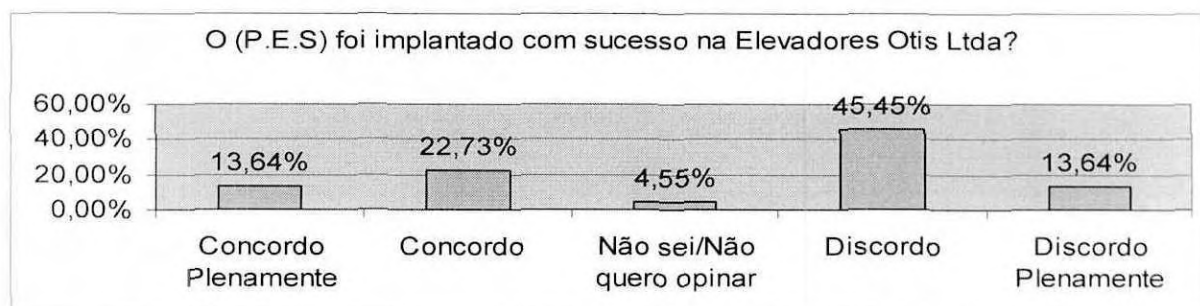


Figura 20: Confiança dos funcionários  
Fonte: Dados primários (2007)

Quanto à confiança dos funcionários com o sucesso do P.E.S, 45,45% discordam que o mesmo teve sucesso, seguido com 22,73% dos respondentes que concordam e com a mesma porcentagem de 13,64% os que concordam plenamente e discordam plenamente, sendo que 4,55% não sabem ou não querem opinar.

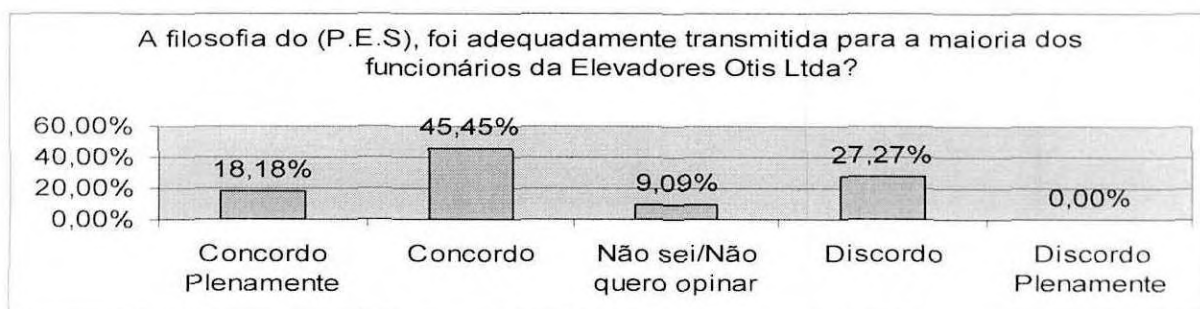


Figura 21: Disseminação da filosofia  
Fonte: Dados primários (2007)

Quanto à disseminação da filosofia do P.E.S. 45,45% concordam que foi adequada, e 27,27% discordam, seguidos com 18,18% os respondentes que concordam plenamente e 9,09% os que não sabem ou não querem opinar, sendo que a opção discordo plenamente não foi citada.

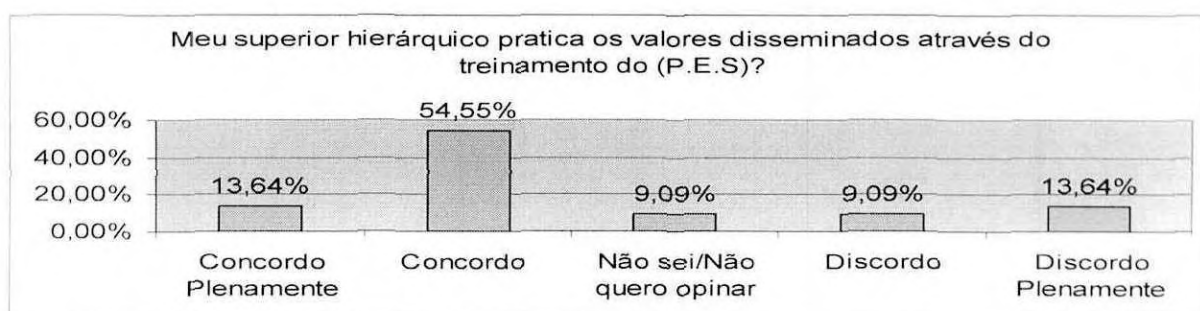


Figura 22: Valores culturais  
Fonte: Dados primários (2007)

Verificou-se que 54,55% dos respondentes concordam que o superior hierárquico imediato pratica os valores disseminados através dos treinamentos do

P.E.S., seguidos com a mesma porcentagem de 13,64% os que concordam plenamente e discordam plenamente, e com 9,09% os que discordam e não sabem ou não querem opinar.

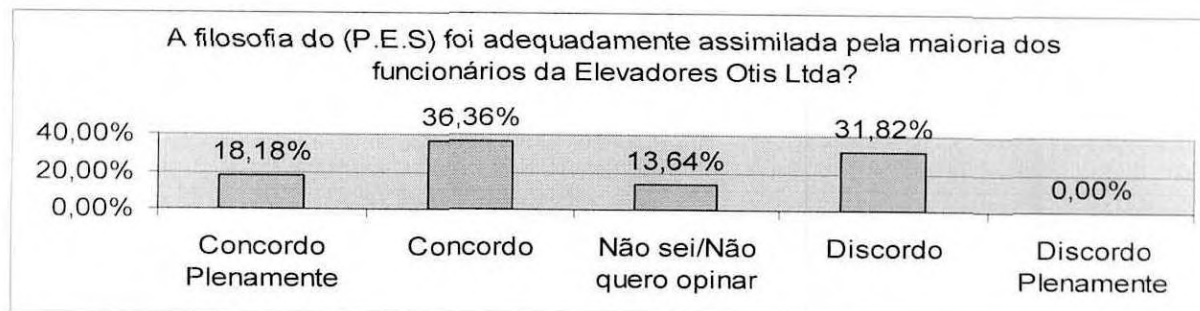


Figura 23: Assimilação da Filosofia  
Fonte: Dados primários (2007)

Quanto à assimilação da filosofia do P.E.S. 36,36% dos respondentes concordam, seguido por 31,82% que discordam, com a porcentagem de 18,18% e 13,64% os que concordam plenamente e não sabem ou não querem opinar respectivamente, sendo que a opção discordo plenamente não foi citada.

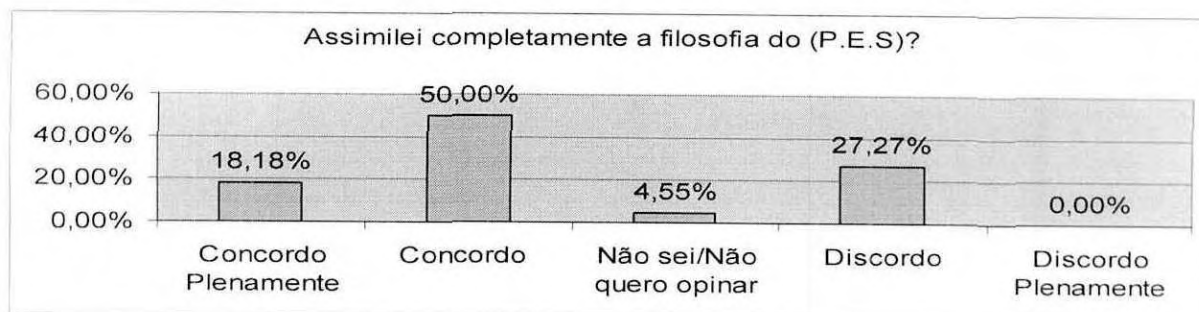


Figura 24: Assimilação própria  
Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se verificar que 50% dos respondentes, concordam que assimilaram completamente a filosofia do P.E.S., seguido com 27,27% e 18,18% os que discordam e os que concordam plenamente respectivamente, e com 4,55% os que não sabem ou não querem opinar, sendo que não foi citada a opção discordo plenamente.



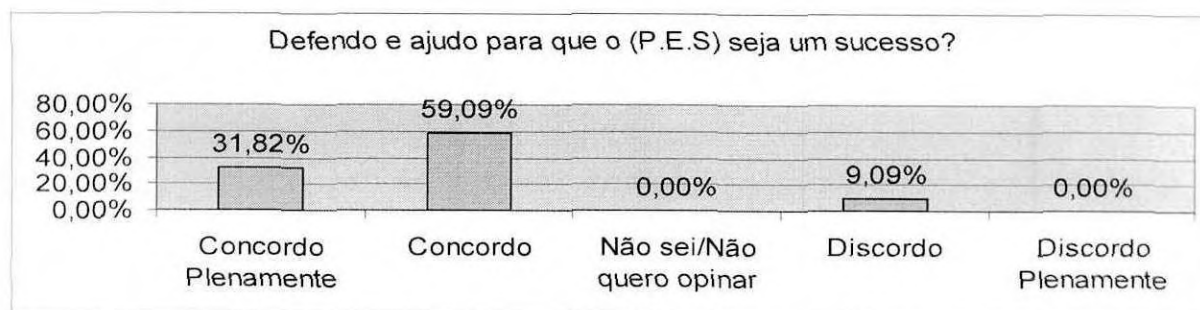


Figura 25: Pro atividade

Fonte: Dados primários (2007)

Verificou-se que 59,09% dos respondentes concordam que defende e ajudam para que o P.E.S seja um sucesso, seguidos com 31,82% e 9,09% concordam plenamente e discordam respectivamente, sendo que as opções discordam plenamente e não sabe ou não quer opinar não foi citada.

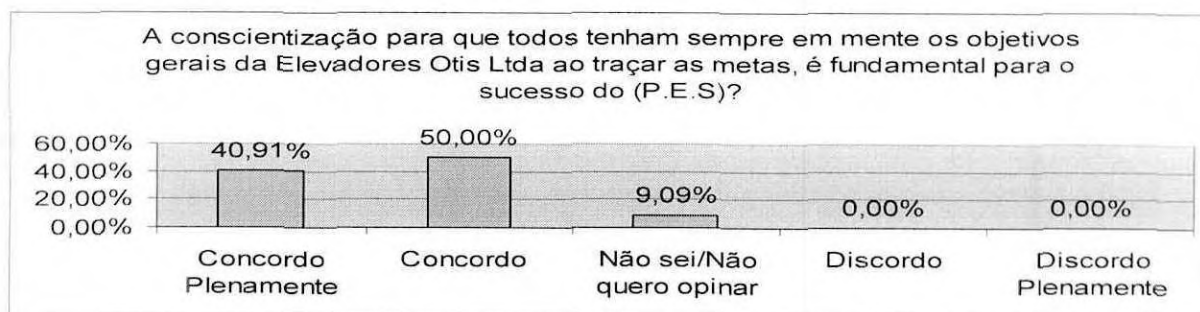


Figura 26: Conscientização

Fonte: Dados primários (2007)

Quanto à conscientização dos objetivos da organização para o sucesso do P.E.S., 50% dos respondentes concordam, seguido com 40,91% que concordam plenamente, e em seguida 9,09% que não sabem ou não querem opinar, sendo que as opções discordo e discordo plenamente não foi citada.

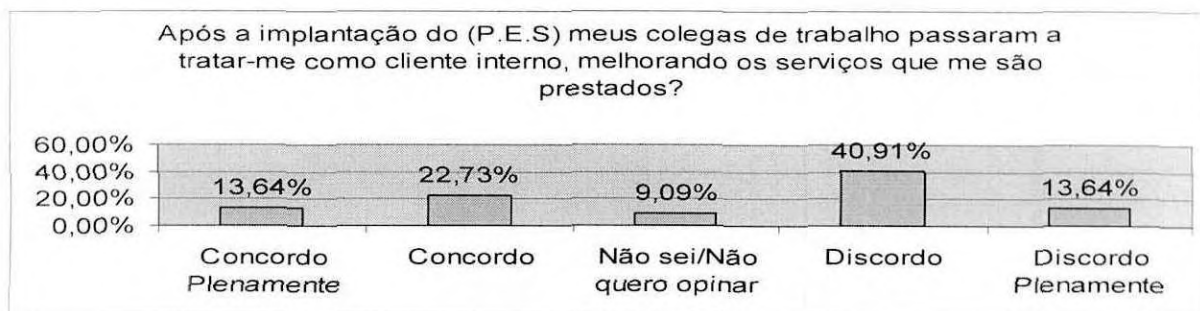


Figura 27: Relação entre clientes internos

Fonte: Dados primários (2007)

Verificou-se que 40,91% discordam que houve melhora nos serviços internos prestados, seguido com 22,73% os que concordam e com a mesmas porcentagem



de 13,64% que concordam plenamente e discordam plenamente respectivamente, e por fim 9,09% não sabem ou não querem opinar.

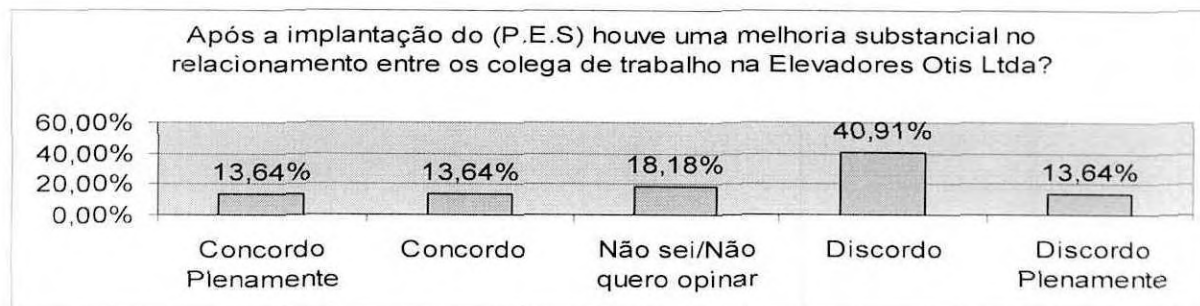


Figura 28: Relacionamento interpessoal

Fonte: Dados primários (2007)

Conforme verificado, 40,91% discordam que houve melhora substancial quanto ao relacionamento interpessoal, seguido com 18,18 os que não sabem ou não querem opinar e com a mesma porcentagem de 13,64% os que concordam plenamente, concordam e discordam plenamente.

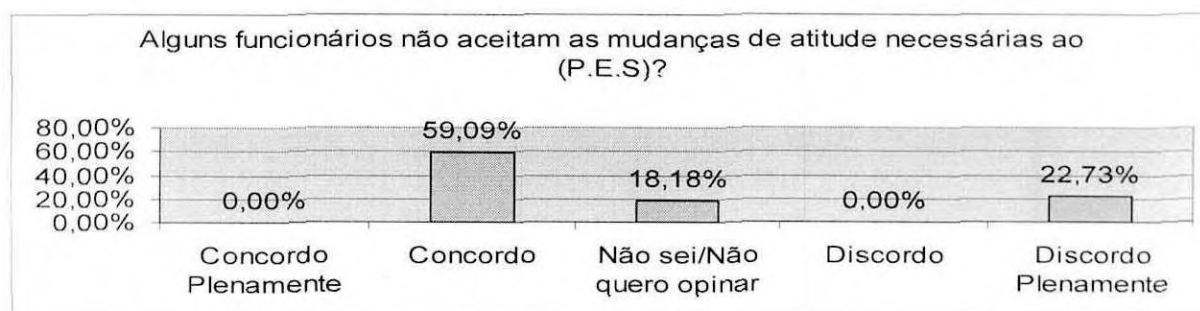


Figura 29: Resistência à mudança

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se verificar que 59,09% dos respondentes concordam que alguns funcionários não aceitam mudanças de atitude necessárias pelo P.E.S., seguido com a porcentagem de 22,73% os que discordam plenamente e 18,18% os que não sabem ou não querem opinar, sendo que as opções de concordo plenamente e discordo não foram citadas.

Além da perguntas fechadas, foi incluída uma questão aberta e opcional para coletar informações não abrangidas pelo questionário. Assim a figura 28 apresenta o resultado dos respondentes.

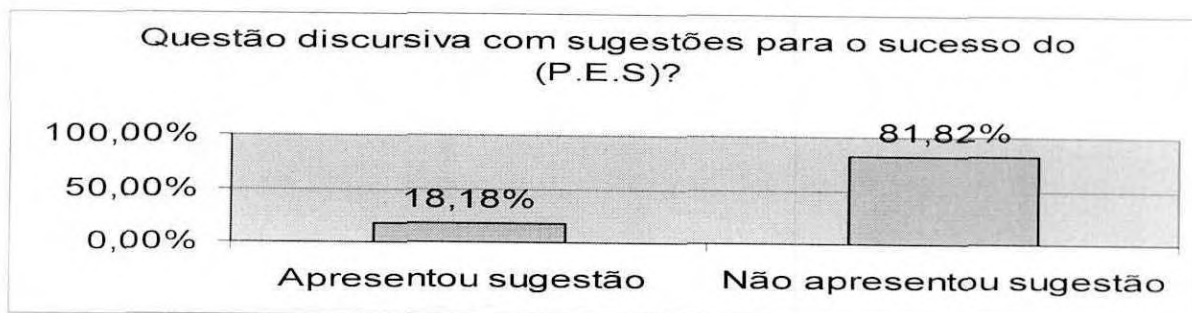


Figura 30: Sugestões

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se verificar que dos 22 questionários, 18,18% apresentaram sugestões para o sucesso do P.E.S. e 81,82% não apresentaram sugestões.

Através da aplicação do questionário pôde-se observar que 100% dos funcionários participaram integralmente dos treinamentos do programa excelência em serviços, que aponta sucesso quanto à implantação do mesmo.

Quanto aos resultados das questões relacionadas ao comprometimento da diretoria, gerência e do próprio funcionário, pode-se verificar sob a ótica dos funcionários que a alta administração está comprometida com o P.E.S. e que este comprometimento é fundamental para o sucesso do programa. Mas foi verificado que o comprometimento do respondente num total de 27,27% e 4,55% discorda e discorda plenamente respectivamente, num total de 31,82% opinam que o comprometimento independe da alta administração. Assim pode-se concluir que existe pro atividade dos funcionários quanto ao comprometimento com os objetivos da organização.

Quanto às ações individuais em equipe, pode-se verificar que a maioria, num total de 59,09%, opinaram que as ações em equipes são mais importantes que as individuais, assim demonstra que os funcionários tem consciência das conquistas e valor que os esforços em equipe proporcionam para a organização.

Pode-se verificar que mesmo após os treinamentos do P.E.S., 31,82% dos funcionários opinaram que existe autoritarismo e centralização na tomada de decisão, sendo que 40,91% afirmam que não existe e que 27,27% não opinaram. Sendo que 59,09% dos respondentes discordam que o autoritarismo e a centralização não são compatíveis com o P.E.S., assim percebe-se que este estilo de gerenciamento é prejudicial para a continuidade e sobrevivência do programa.

Quanto ao tratamento, respeito, cordialidade e consideração por parte do superior hierárquico imediato há uma quase igualdade entre os que concordam, num

total de 40,91%, e os que discordam, num total de 36,37%. Sendo que a maioria, 77,28%, concordam que os superiores estão aceitando receber sugestões e implementá-las. Assim pode-se verificar que há parte dos superiores melhorou a conduta de tratamento com seus subordinados e a maioria melhorou a competência de saber ouvir e com isso melhorar a participação de todos em prol da organização.

A metade dos pesquisados, responderam que discordam que todos os funcionários assimilaram as mudanças de atitudes necessárias para a implantação, sendo que 18,18% não sabem ou não querem opinar, e que um total 68,18% concordam que a adesão ao P.E.S. após os treinamentos aumentou. Assim percebe-se que mesmo discordando que todos assimilaram as mudanças, os funcionários aderiram em sua maioria ao P.E.S., possibilitando a identificação da necessidade de novos treinamentos para melhor disseminação, devido à demonstração de adesão ser positiva.

E para completar, um total de 59,09% discordam que a implantação do P.E.S. foi um sucesso, afirmando que a organização deve rever sua estratégia de treinamentos. Contudo a maioria, 63,63%, concordam que a filosofia do P.E.S. foi transmitida adequadamente para a maioria. Sendo que um total 54,54% dos respondentes concordam que seus superiores praticam os valores disseminados e que 68,19% concordam que a filosofia foi assimilada adequadamente. Percebe-se que ainda há uma parcela dos funcionários que não está preparada o suficiente para aplicar os conceitos do P.E.S., e isto é comprovado devido 27,27%, discordarem que assimilaram completamente a filosofia do programa.

Quanto à colaboração dos funcionários para o sucesso do P.E.S. e a conscientização para que todos tenham em mente dos objetivos da organização a concordância chega a 90,91%, para os dois fatores, assim pode-se comprovar que existe engajamento para que o programa tenha sucesso.

A maioria, 54,55%, para os dois fatores, discordam que houve melhora nos serviços prestados internamente e no relacionamento entre os colegas de trabalho, assim verifica-se que os funcionários não perceberam melhora na relação profissional, e que muito deve ser aprimorado quanto à entrega de tarefas e atividades com alto grau de qualidade.

Quanto à resistência as mudanças, foi identificado que 59,09% dos respondentes concordam que alguns funcionários não aceitaram as mudanças de

atitudes necessárias para o sucesso do P.E.S. assim verifica-se que barreiras são criadas prejudicando a continuidade do programa.

E por fim, apenas 18,18% dos funcionários apresentaram sugestões para o sucesso do P.E.S. As sugestões foram relacionadas e apresentadas abaixo:

- Criar canal aberto para sugestões;
- Investir na continuidade ao programa;
- Investir no bem estar dos funcionários;
- Alteração do modo de pensar da alta administração.

Assim pode-se concluir que o questionário aplicado atendeu aos objetivos da coleta de dados, em obter informações pertinentes ao P.E.S. e seus aspectos para o sucesso e continuidade do mesmo, e oportunizando a abertura para sugestões dos funcionários para o alcance da excelência em serviços.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com 150 anos de história no Brasil, a Elevadores Otis Ltda. é uma das maiores empresas de instalação e manutenção de elevadores e escadas rolantes do globo, com atuação em diversos países, é referência pelo pioneirismo e investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A análise de um programa de excelência em serviços em uma empresa com prestígio e conceituada no mercado em que atua, permite a delimitação do problema de pesquisa: avaliar a eficácia do Programa Excelência em Serviços, sob a ótica dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. – Filial Florianópolis considerando o segundo semestre de 2006.

Quanto a excelência em serviços, entendeu-se como uma tendência nas organizações, conforme analisado nas bases teóricas, visando à qualidade do serviços prestado e obter vantagem competitiva através da mudança de atitude da forma de atender ao cliente interno e externo e da cultura organizacional.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, avaliar a eficácia do P.E.S. sob a ótica dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. – Filial Florianópolis considerando o segundo semestre de 2006, enquanto instrumento da qualidade para a competitividade, percebeu-se que há engajamento para o sucesso do P.E.S., mas existem falhas na implementação do programa conforme constatado na coleta de dados que comprovam que parte dos funcionários não assimilou e ou não identificou melhoria dos fatores que baseiam o P.E.S., assim pode-se concluir que o programa não é totalmente eficaz, devido à comunicação e transmissão dos conceitos do P.E.S.

A implementação e implantação do programa em 2003, possibilitou treinamentos para a melhoria da qualidade dos serviços e das relações internas, mas pode-se verificar que alguns colaboradores, após os treinamentos, não aplicam integralmente os conceitos do P.E.S. e ou não utilizam as ferramentas disponíveis.

E como ponto negativo, identificado é o processo de comunicação interno que possui janelas e prejudica a excelência em serviços, percebe-se que a comunicação interna é deficiente, impossibilitando o entendimento e assimilação do P.E.S.

Assim pode-se verificar através da análise do programa que o mesmo, possibilita a melhoria dos serviços, devido aos conceitos estarem voltados para o alcance de zero defeitos nos processos e atividades, e ainda conta com a adesão e



conscientização dos funcionários para que este seja eficaz, afinal a maioria está disposta a exceder e atender as necessidades do cliente, e que a organização deve rever os processos de comunicação e disseminação completa do programa.

Em relação ao objetivo específico para verificar a aplicação das ferramentas que compõem o P.E.S. na unidade objeto de análise, Gestão de desempenho e A.C.E., enquanto mecanismos para a busca da qualidade e da competitividade organizacional. Pode-se perceber que as ferramentas são peças importantes para a coleta, controle e acompanhamento para a melhoria da qualidade e da competitividade organizacional.

Verificaram-se as diversas ferramentas, e pode-se perceber que a gestão de desempenho identifica e possibilita o aperfeiçoamento das competências dos funcionários, explorando suas dificuldades e capacidades e transformá-las em oportunidades e assim obter vantagens competitivas para a organização.

Pode-se destacar na gestão do desempenho como ferramenta para a qualidade, que é uma ferramenta que prioriza o crescimento e evolução profissional e pessoal, pois se percebe que possibilita ao funcionário um estudo das competências essenciais para o atingimento da excelência em serviços.

Já a ferramenta A.C.E., são métodos para a melhoria contínua, identificação de causas raízes, acompanhamento, controle e planejamento das diversas situações que os funcionários possam passar, e percebe-se através da análise no local que algumas ferramentas são aplicadas integralmente e que neste momento estão atuam de forma eficaz, sendo que para o efetivo sucesso do programa é necessária a continuidade e a melhoria da comunicação.

Podem-se destacar as interações das ferramentas do A.C.E., pois juntas possibilitam informações pertinentes para a formulação de decisões para as devidas ações para os problemas e possibilitar o alcance de zero defeitos.

Em resposta ao objetivo específico para identificar e analisar o processo de aplicação do P.E.S., enquanto mecanismo de mudança dos colaboradores da Elevadores Otis Ltda. – Filial Florianópolis, percebeu-se que existe resistência às mudanças de atitudes dos funcionários.

Quanto à resistência pode-se destacar que os valores e as atitudes dos colaboradores são entraves para o sucesso do programa, sendo que percebe-se que a alta administração está comprometida com as mudanças que o programa possibilita para a excelência em serviços.

Conforme a ótica dos colaboradores a alta administração tem o desejo que o programa tenha sucesso, além de demonstrarem comprometimento para defender e ajudar que este objetivo seja alcançado, mas o processo de aplicação do programa é deficiente e necessita de uma avaliação e uma ação para os problemas encontrados.

E por fim, pode-se verificar que o programa é pioneiro na organização em estudo, e foi implementado devido ao sucesso nas subsidiárias do grupo *United Technologies Company* – UTC, em que a Elevadores Otis Ltda. faz parte, e percebeu-se que na ótica dos funcionários há resistência nas atitudes para a mudança, mas em contrapartida existe uma adesão, comprometimento, defesa e ajuda para que o P.E.S. seja difundido.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral de analisar a eficácia do P.E.S., sob a ótica dos colaboradores do departamento de serviços da Elevadores Otis Ltda. - Filial Florianópolis, considerando o segundo semestre de 2006, foi alcançado com sucesso ao término deste estudo.

Contudo, estudar uma empresa de porte mundial, como a Elevadores Otis Ltda., em que a mesma é referência em desenvolvimento e pesquisa de novos produtos e serviços no que tange o mercado de elevadores e escadas rolantes, além de ser através da imagem de Elisha Graves Otis o criador, desta que foi uma das principais revoluções que ocorram no mundo, transformando a vida de horizontal para vertical.

Pode-se destacar que o pioneirismo da Elevadores Otis Ltda., é evidente para conseguir competir de forma acirrada e obter vantagem através do desenvolvimento dos seus funcionários. Organizações que conhecem e identificam o poder da capacidade intelectual das pessoas que a formam, na atualidade, é fundamental para o processo de excelência em serviços, explorando de forma eficaz as competências para o alcance dos objetivos da organização.

Por fim, muito já foi estudado quanto à qualidade de produtos e serviços pelo foco externo, mas acredita-se seriamente que o estudo pela visão interna das pessoas que a sentem são fundamentais para o entendimento do todo da organização.

## 5.1 Recomendações

Os programas de qualidade é uma realidade em muitas organizações, mas estas enfrentam desafios diários, em que os aspectos negativos encontrados neste estudo favorece a tomada de decisão quanto às necessidades para a melhoria da implementação e implantação do programa, obtendo uma visão ampla e uma abordagem holística para o verdadeiro sucesso da excelência em serviços.

Frente ao exposto há a necessidade de estudos complementares. Assim, visando dar continuidade e alavancando elementos e aspectos para maior aprofundamento como os seguintes:

- Análise da influência da comunicação para a melhoria das relações internas e conseqüente excelência em serviços;
- Análise da resistência a mudanças, aspectos e fatores para a criação de barreiras e obstáculos.
- Palestra de motivação, apresentação de vídeos, bonificando os funcionários com livros e estimular a leitura dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

AEROSOFT. **Empresa.** Home Page. Disponível em: <http://www.aerosoftcargas.com.br/empresa.htm>, site visitado em 16 de janeiro de 2007.

ATLAS. **Sobre a empresa.** Home Page. Disponível em: [http://www.atlas.schindler.com/sao\\_index/sao\\_kg\\_1.htm](http://www.atlas.schindler.com/sao_index/sao_kg_1.htm), site visitado em 16 de janeiro de 2007.

ATLAS. **Empresa.** Home Page. Disponível em: <http://www.atlastransportes.com.br/>, site visitado em 16 de janeiro de 2007.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia:** um guia para iniciação científica. 2ª.Ed. São Paulo: Markon Books, 2000.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERRY, Leonard L. **Descobrimdo a essência do serviço:** os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BIANCHI, A. C. de M. et al. **Manual de orientação de estágio supervisionado.** São Paulo: Pioneira, 1998.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento:** estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 4ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CREA-SC. **Legislação.** Home Page. Disponível em: [www.crea-sc.org.br](http://www.crea-sc.org.br), site visitado em 16 de janeiro de 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1999.

ELEVADORES OTIS LTDA. **Nossa Empresa.** Home Page. Disponível em: [www.otis.com](http://www.otis.com), site visitado em 16 de janeiro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Qualidade.** Home Page. Disponível em: [http://www.otis.com/products/listing/0,1357,CLI3\\_PRT395\\_RES1,00.html](http://www.otis.com/products/listing/0,1357,CLI3_PRT395_RES1,00.html), site visitado em 16 de janeiro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Manutenção e Serviços.** Home Page. Disponível em: [http://www.otis.com/maintenancelist/0,1423,CLI3\\_RES1,00.html](http://www.otis.com/maintenancelist/0,1423,CLI3_RES1,00.html), site visitado em 16 de janeiro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Inovações tecnológicas.** Home Page. Disponível em: [http://www.otis.com/innovationslist/0,1415,CLI3\\_RES1,00.html](http://www.otis.com/innovationslist/0,1415,CLI3_RES1,00.html), site visitado em 16 de janeiro de 2007.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Programa SEBRAE da qualidade total para as micro e pequenas empresas.** São Paulo: Sebrae, 1993.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, R. **Organizações:** estrutura, processo e resultados. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

IBGE. Indicadores. Home Page. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>, site visitado em 20 de dezembro de 2006.

IPUF. **Notícias.** Home Page. Disponível em: <http://www.ipuf.sc.gov.br>, site visitado em 19 de janeiro de 2007.

JURAN, Joseph M. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1993.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem invisível:** como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e prática da pesquisa. 17ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2005.

PALADINI, Edson Pecheco. **Controle de qualidade:** uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Perfil.** Home Page. Disponível em: <http://www.curitiba.pr.gov.br/Cidade.aspx>, site visitado em 16 de janeiro e 2007.



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. Perfil. Home Page. Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/>, site visitado em 16 de janeiro de 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Informações da cidade**. Home Page. Disponível em: <http://www.portoalegre.rs.gov.br/>, site visitado em 16 de janeiro de 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. **Legislação**. Home Page. Disponível em: [http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/ria/legislacao\\_10348.asp](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/ria/legislacao_10348.asp), site visitado em 16 de janeiro de 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos e estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter. A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SINDUSCON. **Indicadores**. Home Page. Disponível em: <http://www.sinduscon-fpolis.org.br/>, site visitado em 20 de dezembro de 2006.

\_\_\_\_\_. **Legislação**. Home Page. Disponível em: [http://www.sinduscon-fpolis.org.br/retorno\\_texto.asp?cat=274](http://www.sinduscon-fpolis.org.br/retorno_texto.asp?cat=274), site visitado em 20 de dezembro de 2006.

STANDARD. **Empresa**. Home Page. Disponível em: <http://www.emstandard.com.br/novo/empresa.php?cab=1>, site visitado em 20 de dezembro de 2006.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

THYSSENKRUPP. **Empresa**. Home Page. Disponível em: <http://www.tke-grupothyssenkrupp.com.br/>, site visitado em 16 de janeiro de 2007.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. São Paulo: Publifolha, 1999.

WOOD JR. Thomaz. **Mudança organizacional**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## ANEXOS

## ANEXO 01 - Questionário

Prezado Colega,

Este questionário é parte de minha pesquisa acadêmica destinada à elaboração de trabalho de conclusão de curso a ser apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

O tema é: Análise da eficácia do Programa Excelência em Serviços sob a ótica dos colaboradores do departamento de serviços da Elevadores Otis Ltda. - Filial Florianópolis considerando o segundo semestre de 2006

Peço sua colaboração no preenchimento do mesmo e posterior entrega no local indicado na sala de reuniões do escritório da Elevadores Otis Ltda, rua Tereza Cristina, 234 – Estreito – Florianópolis – SC – CEP: 88070-790, sendo que para os técnicos residente o mesmo poderá ser enviado via correio, utilizando etiqueta de endereço que se encontra dentro do envelope.

Salientamos que é de fundamental importância para conclusão desta pesquisa que você responda as perguntas abaixo com toda sua sinceridade.

Lembramos que você não precisa se identificar, e que os questionários não serão divulgados, apenas serão apresentados os resultados.

Em caso de dúvida, favor ligar para (48)3248-0505 – Rafael Verginio

Obrigado pela sua colaboração,

Rafael Verginio

### Questionário

**1) Participei integralmente de todas as etapas de treinamentos do Programa Excelência em Serviços (P.E.S)?**

( ) Sim ( ) Não

**2) A administração (Diretoria e Gerência) está comprometida com o (P.E.S)?**

( ) Concordo Plenamente ( ) Concordo ( ) Não sei/Não quero opinar

( ) Discordo ( ) Discordo Plenamente

**3) O comprometimento da alta administração (Diretoria e Gerência) é fundamental para o sucesso do (P.E.S)?**

( ) Concordo Plenamente ( ) Concordo ( ) Não sei/Não quero opinar

( ) Discordo ( ) Discordo Plenamente

**4) Meu comprometimento com o (P.E.S) depende do comprometimento da alta administração?**

( ) Concordo Plenamente ( ) Concordo ( ) Não sei/Não quero opinar

( ) Discordo ( ) Discordo Plenamente

**5) As ações individuais são mais importantes que as ações em equipes para a melhoria continua da qualidade na prestação de serviços da Elevadores Otis Ltda?**

( ) Concordo Plenamente ( ) Concordo ( ) Não sei/Não quero opinar

☐ ) Discordo                      ☐ ) Discordo Plenamente

**6) Após os treinamentos realizados visando o (P.E.S) não existe na Elevadores Otis Ltda o autoritarismo e a centralização da tomada de decisão?**

☐ ) Concordo Plenamente    ☐ ) Concordo    ☐ ) Não sei/Não quero opinar  
☐ ) Discordo                      ☐ ) Discordo Plenamente

**7) O autoritarismo e a centralização das decisões e informações são compatíveis com o (P.E.S)?**

☐ ) Concordo Plenamente    ☐ ) Concordo    ☐ ) Não sei/Não quero opinar  
☐ ) Discordo                      ☐ ) Discordo Plenamente

**8) Meu superior hierárquico imediato, após o treinamento do (P.E.S) passou a tratar-me com mais respeito, cordialidade e consideração?**

☐ ) Concordo Plenamente    ☐ ) Concordo    ☐ ) Não sei/Não quero opinar  
☐ ) Discordo                      ☐ ) Discordo Plenamente

**9) Meu superior hierárquico imediato, após o treinamento do (P.E.S), aceita receber sugestões de seus subordinados com facilidade, e as utiliza quando são boas e incentiva a participação?**

☐ ) Concordo Plenamente    ☐ ) Concordo    ☐ ) Não sei/Não quero opinar  
☐ ) Discordo                      ☐ ) Discordo Plenamente

**10) Todos os funcionários assimilaram as mudanças de atitudes necessárias para a implantação do (P.E.S)?**

☐ ) Concordo Plenamente    ☐ ) Concordo    ☐ ) Não sei/Não quero opinar  
☐ ) Discordo                      ☐ ) Discordo Plenamente

**11) A aplicação de treinamento aumentou a adesão ao (P.E.S)?**

☐ ) Concordo Plenamente    ☐ ) Concordo    ☐ ) Não sei/Não quero opinar  
☐ ) Discordo                      ☐ ) Discordo Plenamente

**12) O (P.E.S) foi implantado com sucesso na Elevadores Otis Ltda?**

☐ ) Concordo Plenamente    ☐ ) Concordo    ☐ ) Não sei/Não quero opinar  
☐ ) Discordo                      ☐ ) Discordo Plenamente

**13) A filosofia do (P.E.S), foi adequadamente transmitida para a maioria dos funcionários da Elevadores Otis Ltda?**

☐ ) Concordo Plenamente    ☐ ) Concordo    ☐ ) Não sei/Não quero opinar  
☐ ) Discordo                      ☐ ) Discordo Plenamente

**14) Meu superior hierárquico pratica os valores disseminados através do treinamento do (P.E.S)?**

☐ ) Concordo Plenamente    ☐ ) Concordo    ☐ ) Não sei/Não quero opinar  
☐ ) Discordo                      ☐ ) Discordo Plenamente

**15) A filosofia do (P.E.S) foi adequadamente assimilada pela maioria dos funcionários da Elevadores Otis Ltda?**

- ☐ Concordo Plenamente    ☐ Concordo    ☐ Não sei/Não quero opinar  
☐ Discordo    ☐ Discordo Plenamente

**16) Assimilei completamente a filosofia do (P.E.S)?**

- ☐ Concordo Plenamente    ☐ Concordo    ☐ Não sei/Não quero opinar  
☐ Discordo    ☐ Discordo Plenamente

**17) Defendo e ajudo para que o (P.E.S) seja um sucesso?**

- ☐ Concordo Plenamente    ☐ Concordo    ☐ Não sei/Não quero opinar  
☐ Discordo    ☐ Discordo Plenamente

**18) A conscientização para que todos tenham sempre em mente os objetivos gerais da Elevadores Otis Ltda ao traçar as metas, é fundamental para o sucesso do (P.E.S)?**

- ☐ Concordo Plenamente    ☐ Concordo    ☐ Não sei/Não quero opinar  
☐ Discordo    ☐ Discordo Plenamente

**19) Após a implantação do (P.E.S) meus colegas de trabalho passaram a tratar-me como cliente interno, melhorando os serviços que me são prestados?**

- ☐ Concordo Plenamente    ☐ Concordo    ☐ Não sei/Não quero opinar  
☐ Discordo    ☐ Discordo Plenamente

**20) Após a implantação do (P.E.S) houve uma melhoria substancial no relacionamento entre os colega de trabalho na Elevadores Otis Ltda?**

- ☐ Concordo Plenamente    ☐ Concordo    ☐ Não sei/Não quero opinar  
☐ Discordo    ☐ Discordo Plenamente

**21) Alguns funcionários não aceitam as mudanças de atitude necessárias ao (P.E.S)?**

- ☐ Concordo Plenamente    ☐ Concordo    ☐ Não sei/Não quero opinar  
☐ Discordo    ☐ Discordo Plenamente

**22) Questão discursiva com sugestões para o sucesso do (P.E.S)?**

---

---

---

---

---



## ANEXO 02 - PFT (*Performance Feedback Tool*)

### PERFORMANCE FEEDBACK TOOL (PFT) - SEÇÃO I - METAS

Esta seção possibilita que você crie, categorize, atualize e avalie as metas. Isso ajuda os funcionários a se concentrarem nos aspectos mais importantes de seu trabalho e faz a conexão entre o trabalho deles e as metas da empresa.

O funcionário pode preparar as suas metas e submetê-las a aprovação do gestor, ou gestor e o funcionário podem prepará-las conjuntamente. Ambas as partes precisam concordar com as mesmas.

Cada uma delas precisa estar alinhada com uma Categoria de Metas. As categorias fornecidas são aquelas mais frequentemente associadas às metas corporativas.

As Categorias de Metas destinam-se a ajudar os funcionários a ver como o trabalho deles dá suporte às metas da empresa e de seu departamento. A maior parte dos funcionários terá metas apenas em algumas das categorias e terá de 3 a 6 metas no total, embora isso varie muito conforme a posição, a organização e/ou o nível. Os pesos deverão ser em números inteiros e n

**GESTOR:      AVALIADO:**

CATEGORIA DE META	META 1	PES O	% DE ATINGIMENTO DA META	COMENTÁRIOS	% de contribuição para o desempenho
		10%		DO FUNCIONÁRIO	0,0%
				DO GESTOR	
CATEGORIA DE META	META 2	PES O	% DE ATINGIMENTO DA META	COMENTÁRIOS	% de contribuição para o desempenho
		10%		DO FUNCIONÁRIO	0,0%
				DO GESTOR	
CATEGORIA DE META	META 3	PES O	% DE ATINGIMENTO DA META	COMENTÁRIOS	% de contribuição para o desempenho
		10%		DO FUNCIONÁRIO	0,0%
				DO GESTOR	
CATEGORIA DE META	META 4	PES O	% DE ATINGIMENTO DA META	COMENTÁRIOS	% de contribuição para o desempenho
		10%		DO FUNCIONÁRIO	0,0%
				DO GESTOR	
CATEGORIA DE META	META 5	PES O	% DE ATINGIMENTO DA META	COMENTÁRIOS	% de contribuição para o desempenho
		10%		DO FUNCIONÁRIO	0,0%
				DO GESTOR	
CATEGORIA DE META	META 6	PES O	% DE ATINGIMENTO DA META	COMENTÁRIOS	% de contribuição para o desempenho
		10%		DO FUNCIONÁRIO	0,0%
				DO GESTOR	

CATEGORIA DE META	META 7	PES O	% DE ATINGIMENTO DA META	COMENTÁRIOS	% de contribuição para o desempenho
		10%		DO FUNCIONÁRIO	0,0%
				DO GESTOR	
CATEGORIA DE META	META 8	PES O	% DE ATINGIMENTO DA META	COMENTÁRIOS	% de contribuição para o desempenho
		10%		DO FUNCIONÁRIO	0,0%
				DO GESTOR	
CATEGORIA DE META	META 9	PES O	% DE ATINGIMENTO DA META	COMENTÁRIOS	% de contribuição para o desempenho
		10%		DO FUNCIONÁRIO	0,0%
				DO GESTOR	
CATEGORIA DE META	META 10	PES O	% DE ATINGIMENTO DA META	COMENTÁRIOS	% de contribuição para o desempenho
		10%		DO FUNCIONÁRIO	0,0%
				DO GESTOR	
	SOMA PESOS:	100 %		TOTAL DO % DE CONTRIBUIÇÃO PARA O DESEMPENHO	0,0%

## PERFORMANCE FEEDBACK TOOL (PFT) - SEÇÃO II - SUMÁRIO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMENTÁRIOS

Comente de forma geral como foi o desempenho do funcionário e, no quadro abaixo, quais são as oportunidades de melhoria do desempenho e quais são os pontos fortes.

GESTOR: AVALIADO:

### COMENTÁRIOS RESUMIDOS

(Comentário geral, um sumário da avaliação de desempenho indicando se no geral o funcionário superou, atingiu ou ficou abaixo das metas)

#### PONTOS FORTES

#### OPORTUNIDADES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO

1

2

3

## PERFORMANCE FEEDBACK TOOL (PFT) - SEÇÃO III - PLANO DE DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO DE CARREIRA

Todos os funcionários da UTC precisam ter um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Registre abaixo os destaques das discussões do plano de desenvolvimento e do plano de carreira. Esta parte do processo deve ser realizada em dois momentos: 1º uma reflexão prévia por parte do funcionário e por parte do gestor antes da revisão anual e 2º a formalização na revisão anual com consenso de funcionário e gestor. O objetivo do Plano de Desenvolvimento Individual é direcionar o funcionário para que ele desenvolva o que de fato interfere no seu desempenho, considerando os aspectos críticos para o cargo atual ou pontos que precisam de desenvolvimento para que ele assuma outra função ou responsabilidade.

GESTOR: AVALIADO:

### SUMÁRIO DA DISCUSSÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

### EXPECTATIVAS DE CARREIRA

### POTENCIAIS OPORTUNIDADES E/OU MOVIMENTAÇÕES FUTURAS

## PERFORMANCE FEEDBACK TOOL (PFT) - SEÇÃO IV - ASSINATURAS

Após terminar as assinaturas nesta Seção, salve o arquivo, colocando o nome do funcionário avaliado no nome do arquivo, e envie para RH

GESTOR: AVALIADO:

ASSINATURAS

DATA

GESTOR

FUNCIONÁRIO

COMENTÁRIOS  
DO FUNCIONÁRIO

## ANEXO 03 - Solicitação de cursos

**Otis**

A United Technologies Company

### ***Solicitação de Cursos***

**Nome do Programa:****Nome do Empregado:**

Área:

Cargo:

Escolaridade:

**Nome do superior imediato:**

Cargo:

**Programa:**

Entidade:

Local:

**Conteúdo do Programa** (caso possível enviar programa em anexo):**Justificativa do Superior:**

Realização

Data de início:

Carga horária:

Data de término:

**Investimento:**

Valor total:

Pagamento à vista ☐Pagamento parcelado ☐ em \_\_\_\_\_ parcelas\_\_\_\_\_  
Superior\_\_\_\_\_  
Empregado\_\_\_\_\_  
RH - T&D

(Usar este espaço para assinatura se impresso em papel.)

A United Technologies Company

[illegible]



## ANEXO 05 – Avaliação de reação

Evento:

Local:

Instrutor:

Nome do participante:

Período:

até:

### Avaliação de Reação Curso Interno

Pedimos que preencha este formulário a fim de auxiliar-nos a detectar os pontos positivos e oportunidades de melhoria deste treinamento, e poder planejar programas futuros.

**IMPORTANTE:** Ao assinalar abaixo de 5 favor justificar ou sugerir melhoria.

Itens	Inac eitáv el	Muito Fraco	Fraco	Satisf atóri o	Bom	Muito Bom	Excel ente
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Administração / Logística</b>							
1. Organização do treinamento.							
4. Instalações e equipamentos.							
<b>Conteúdo do Treinamento</b>							
5. Material (apostilas, manuais).							
6. Conteúdo do treinamento.							
7. Carga horária							
8. Relevância do tema abordado							
<b>Instrutor</b>							
9. Domínio do assunto.							
10. Capacidade de comunicar com clareza o conteúdo.							
11. Integração (interação) com o grupo							
12. Distribuição do tempo no treinamento.							
<b>Participação do Grupo</b>							
13. Contribuição do grupo							
<b>Impacto</b>							
14. Contribuição para desenvolver os conhecimentos							
15. Aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos							
<b>Geral</b>							
16. Resultado do treinamento							

Utilize esse espaço para comentários / críticas / sugestões


## ANEXO 06 – Solicitação de bolsa de estudo

Solicitação Bolsa Educacional											
( ) Graduação				( ) Pós-Graduação				( ) MBA / Mestrado/Doutorado			
IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO											
Nome:											
Admissão:     /     /				Chapa:				Centro de Custo:			
Cargo:						Supervisor Imediato:					
Tel.:				Depto/Filial:							
E-mail:											
IDENTIFICAÇÃO DO CURSO / INSTITUIÇÃO											
Curso:											
Nome da Instituição:											
Período Letivo: ( ) Anual				( ) Semestral				( ) Módulo			
Início do Curso:     /     /				Previsão de Término:     /     /							
Valor da Matrícula:				Valor da Mensalidade:							
Valor Total do Curso:						Número Total de Mensalidades:					
Valor Mensalidade: ( ) Reajustável				( ) Fixo até o final do curso							
Ano / Semestre em curso:											
INFORMAÇÕES ADICIONAIS											
Já foi participante do Programa: ( ) Sim     ( ) Não     Se, sim quando: _____ Qual curso? _____											
Grau de Escolaridade: ( ) 2º Grau completo     ( ) Graduação     ( ) Pós Graduação     ( ) MBA ( ) Mestrado											
Por que escolheu este curso?											
Justificativa do Superior:											
Gerência da área     Visto RH     Data :     /     /											

## ANEXO 07 – Solicitação de Livros

Solicitação de Livros  
Recursos Humanos  
Desenvolvimento de Pessoal

Nome: \_\_\_\_\_ Chapa: \_\_\_\_\_

Filial / Departamento: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Telefone / Ramal: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_

Período Letivo: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Solicito o empréstimo dos livros relacionados abaixo para minha utilização durante o referido período letivo através do Programa Educacional.

Os livros deverão ser devolvidos no final do período letivo (semestre/ano).

Livro	Autor	Editora / Edição	Ref. Disciplina

Responsabilizo-me a fazer a devolução dos livros relacionados acima que me foram emprestados pela empresa através do Programa Educacional Otis Brasil, no final do período letivo em curso.

Autorizo o desconto do valor atualizado correspondente aos livros emprestados, caso não sejam devolvidos no prazo determinado ou ainda retornem sem condições de uso por outro empregado.

Data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do empregado